

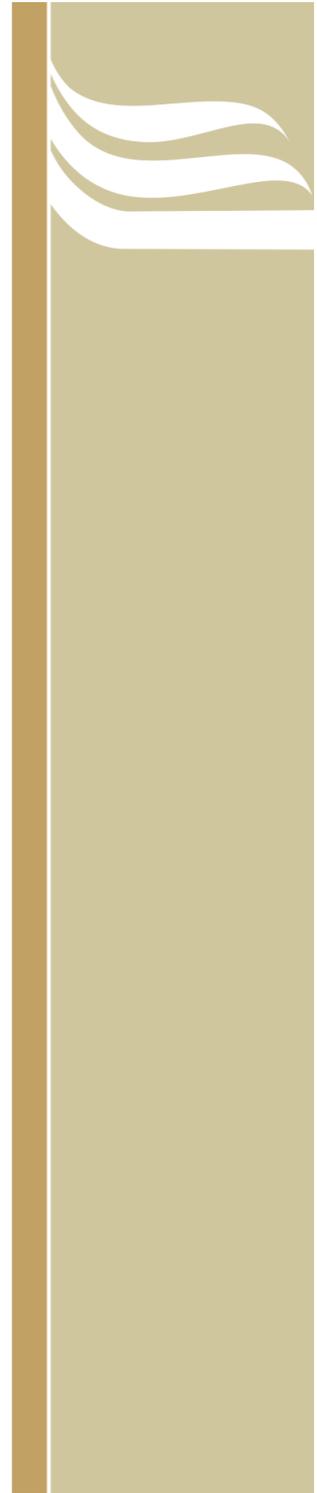
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Tecnología para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

**Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Técnicas**

ING. CARLOS RAFAEL BATISTA MATAMOROS

**Holguín
2016**



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Tecnología para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

**Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Técnicas**

Autor: Ing. Carlos Rafael Batista Matamoros

Tutores: Prof. Tit. Reynaldo Velázquez Zaldívar, Dr C
Prof. Tit. Guillermo Armando Ronda Pupo, Dr C

Holguín

2016

AGRADECIMIENTOS

A mis tutores en la investigación los Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar y Guillermo Armando Ronda Pupo:

Con su sabiduría, experiencia y profesionalidad han hecho crecer este trabajo que se alimentó también de su tiempo, apoyo y comprensión. Ellos son los faros en las tormentas, los imprescindibles.

A mi tutora de tesis de pregrado la Dra.C. Marcia Noda:

Que confió y supo regar la semilla en momentos difíciles, brújula que iluminó el camino en esos tiempos de universidad primera.

A las doctoras y doctores Milagros de la Caridad, Aniuska, Marisol, Mayra, Carlos Vilariño, Anyflor, Migdely, Margarita, Jorge, Pedro, la Escuela de Doctorado y colectivo de profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial en general:

Sus excelentes cualidades y sinergias los hacen generar condiciones especiales, tanto en el plano profesional como humano.

A las oponentes en el acto de predefensa doctoras Mariluz y Rosa Margarita:

Sus trabajos fueron interesantes actos de pedagogía que contribuyeron con la investigación. Gracias por el tiempo y el cariño.

A mis compañeros de trabajo actuales, del pasado y a trabajadores del Grupo Empresarial Palmares S.A. Sucursal Holguín, en especial al Ms.C. Assen Josef Toledo:

Su apoyo ha sido invaluable para que esta tesis llegue a término.

A mis amigos y hermanos de la vida:

Que siguieron este proceso del que inevitablemente y de muchas formas también son y serán parte para todos los tiempos.

A la fuerza misteriosa que organiza la vida que ha sido, que es y que está por venir, por la magia de permitirnos existir en este instante.

¡Gracias!

DEDICATORIA

A mi pequeño que con su nacimiento hace solo unos días, acompaña el final de este proceso e inicia muchos otros, espero que seamos ejemplo uno para el otro y que crezcamos juntos.

A mi familia y abuelos en especial, por su apoyo y cariño aún con sus edades avanzadas.

A mi esposa y su familia, por su calidez y detalles.

A la universidad con su espíritu de madre, que se siente en el abrazo de sus paredes, pasillos y aulas.

Pensamiento

"El mapa no es el territorio que describe"

Alfred Korzybski

SÍNTESIS

Las empresas relacionadas con el negocio del turismo demandan métodos para estudiar las manifestaciones del entorno de forma oportuna. En contraposición con lo anterior estas organizaciones presentan insuficiencias al abordar la gestión de la inteligencia competitiva con un enfoque sistémico, elemento que limita el potencial de contribución de esta especialidad con la toma de decisiones eficaces.

El **objetivo general** de la investigación consiste en desarrollar una tecnología para gestionar la inteligencia competitiva con un enfoque sistémico, que potencie la toma de decisiones eficaces en estas entidades. Las **contribuciones teóricas fundamentales** radican en el desarrollo de un modelo que permite gestionar la inteligencia competitiva de manera sistémica y explica las relaciones entre sus procesos, el entorno y la toma de decisiones eficaces en la tipología de entidades analizadas. La aplicación procedimental en el segmento de restaurantes del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín, valida la **contribución práctica**, al favorecer mediante proposiciones decisionales e información de inteligencia competitiva basada en el conocimiento, decisiones claves para el modelo de negocio acerca de los grupos estratégicos, factores críticos para el éxito, líneas de I+D+i y obtenerse una correlación positiva entre indicadores de la tecnología y los de resultados económico-financieros y comerciales entre 2012-2015.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. APROXIMACIÓN A LAS CONSTRUCCIONES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. EL CASO DE LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON NEGOCIO DEL TURISMO	
Introducción al capítulo	8
1.1 La Inteligencia: su irrupción en el ámbito empresarial	9
1.2 La inteligencia competitiva: elementos para su introducción en las organizaciones	13
1.2.1 Génesis y evolución de la inteligencia competitiva.....	13
1.2.2 Patrones en la literatura y dimensiones de la inteligencia competitiva.....	15
1.2.3 La inteligencia competitiva: elementos para su gestión.....	23
1.3 La inteligencia competitiva y el negocio del turismo	26
1.3.1 La empresa relacionada con el negocio del turismo.....	26
1.3.2 Una mirada desde la investigación a entidades del sector turístico cubano.....	31
Conclusiones parciales	33
CAPÍTULO II. TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EMPRESAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIO DEL TURISMO	
Introducción al capítulo	34
2.1 Esquema metodológico para la concepción de la tecnología	35
2.2 Modelo para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo	37
2.3 Procedimiento para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo	41
2.3.1 Fase I. Gestación preliminar.....	42
2.3.2 Fase II. Planificación, recabado y verificación de la información.....	45
2.3.3 Fase III. Análisis y diseminación de información.....	50
2.3.4 Fase IV. Evaluación y reestructuración del SGIC.....	61
2.4 Análisis de las relaciones esenciales del modelo	63
Conclusiones parciales	65

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN ENTIDADES DE RESTAURACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL EXTRAHOTELERO PALMARES S.A. SUCURSAL HOLGUÍN

Introducción al capítulo	66
3.1 Fase I. Gestación preliminar.....	67
3.2 Fase II. Planificación, recabado y verificación de la información.....	69
3.3 Fase III. Análisis y diseminación de información.....	71
3.4 Fase IV. Evaluación y reestructuración del SGIC.....	85
Conclusiones parciales del capítulo.....	89
Conclusiones generales.....	90
Recomendaciones.....	92
Referencias bibliográficas	
Anexos	

Glosario de siglas de uso frecuente en la tesis

IC	Inteligencia competitiva
IN	Inteligencia de Negocios
IO	Inteligencia Organizacional
ERNT	Empresas relacionadas con el negocio del turismo
SGIC	Sistema de gestión de inteligencia competitiva
VT	Vigilancia tecnológica
CDGAP	Componentes de gestión desde el punto de vista de la articulación de procesos
CDGCS	Componentes dinámicos de gestión desde el punto de vista del comportamiento del SGIC
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
Irem	Índice de reconocimiento de mercados emergentes
Idex	Índice de decisiones eficaces
Nfb	Índice de fiabilidad de la información
Np	Índice pertinencia de la información
Ipex	Índice de penetración externa
Cin	Índice de capacidad innovadora
Cas	Capacidad de análisis del sistema
Eic	Eficiencia en la capacidad de análisis
Idri	Índice de desarrollo de redes internas
Idre	Índice de desarrollo de redes sociales externas
Idok	Incidencias en las dimensiones organizacionales
Idmk	Incidencias en las dimensiones del mercado
Idik	Incidencias en las dimensiones informacionales

Irc (k)	Índice de análisis y reconocimiento de competidores
Idn	Índice de dinamización del SGIC
Idt	Índice de análisis de debilidades
Ift	Índice de análisis de fortalezas
lot	Índice de análisis de oportunidades
lat	Índice de análisis de amenazas
Ti	Tarea de inteligencia
Ni	Nivel de importancia
EDC	Estrategias de desarrollo competitivo
FCE	Factores críticos de éxito
GE	Grupo estratégico
GEE	Grupo empresarial extrahotelero
PME	Procedimiento modular específico
OMT	Organización Mundial del Turismo
CPAE	Consejo Provincial de las Artes Escénicas

INTRODUCCIÓN

Al contemplar el devenir histórico de la humanidad, se perciben diversos momentos en los que poseer la información correcta y oportuna sobre un determinado acontecimiento, constituye la causa de innumerables hazañas en el campo militar. Los siglos XIX y XX marcan hitos significativos en la manera en que la sociedad concibe a la información y el conocimiento y en la influencia que estos ejercen en el desarrollo de las fuerzas productivas a nivel internacional. Innovaciones y cambios de paradigmas, propician revolucionarias transformaciones con respecto a épocas precedentes en los ámbitos social, económico, político y ecológico.

Este marco evolutivo condiciona dinamización del desarrollo de los factores del entorno empresarial y la eclosión exponencial de la competencia. Las empresas deben detectar, entender y seguir dimensiones y variables externas que adquieren la mayoría de las veces un comportamiento aparentemente caótico. En congruencia con lo anterior, el conocimiento y la manera en que se utiliza, genera asimetrías de información y por tanto diferenciales competitivos entre agentes económicos, lo que da lugar a que las organizaciones presenten restricciones o ventajas a la hora de competir o cooperar y provoca a su vez, la aceleración de los ciclos de innovación, el surgimiento frecuente de tecnologías disruptivas y por ende continuos cambios en la estructura de mercados, competidores y modos de hacer.

Por su importancia, el desarrollo de métodos para administrar y gestionar activos como la información y el conocimiento, se convierte en una necesidad para las organizaciones, esta tarea no siempre resulta sencilla, sobre todo debido a la naturaleza intangible de estas categorías y por consiguiente de su difícil estructuración con relación a los activos tangibles. Actualmente la capacidad de recabar, procesar, analizar y compartir oportunamente información tanto del entorno como del medio interno de las organizaciones, se erige en requisito clave para lidiar con la incertidumbre y resolver una gran variedad de problemas, cada vez más difíciles de ceñir a un estándar. Este objetivo se puede alcanzar mediante paradigmas y metodologías en el campo de la inteligencia de empresas, entre los que se encuentra una actividad desarrollada fundamentalmente en el transcurso de las últimas tres décadas por investigadores y grupos de empresas líderes; su denominación es: Inteligencia Competitiva (IC).

La IC es definida como un proceso ético y sistemático de recolección, análisis y disseminación pertinente, precisa, específica y oportuna de información acerca del ambiente de negocios, los competidores y la propia organización (SCIP, 1996, 2008). Según Guerra Masón (2007), la IC es una disciplina relativamente emergente en comparación con otras en la intersección de los campos de la Dirección Estratégica y Gestión del Conocimiento, por lo que su cuerpo teórico se encuentra en constante mejora evolutiva, fundamentalmente en lo referente a la búsqueda de una visión con carácter sistémico en los niveles epistemológico y práctico.

En el campo teórico la IC suele presentar inconsistencias que están relacionadas en primer lugar con solapamientos debido al poco conocimiento de sus límites con relación a otras disciplinas en el campo de la inteligencia de empresas (Fuld, 2010; Shiping, 2010); en segundo lugar destaca la poca profundización teórica en el análisis y estructuración de los procesos de los sistemas de gestión de IC, lo que ocasiona distorsiones en su asimilación y aplicación (Wright, Pickton y Callow, 2002), por lo que se hace necesario según autores como Tena Millán y Alessandro Comai (2001, 2015) profundizar en una perspectiva integral acerca de los sistemas de gestión de IC para lograr un diseño e implantación adecuados, para ello proponen una tipología de cualidades relacionadas con la inteligencia competitiva.

Mediante el análisis de 940 artículos recabados sobre el tema, en bases de datos de resúmenes, citas y artículos académicos certificados, se infiere que el turismo comparado con otros 20 sectores de la economía a nivel internacional, presenta uno de los más bajos índices de introducción de modelos de IC con una perspectiva teórico-metodológica que proporcione una visión sistémica y por tanto permita una aplicación eficaz del instrumental de la IC como disciplina para resolver las necesidades de información de las empresas relacionadas con el negocio del turismo (ERNT) en congruencia con las manifestaciones del entorno y sus dinámicas (Batista Matamoros, Escalona Betancourt y Ronda Pupo, 2012).

Al analizar el estado de la práctica en los ámbitos provincial, nacional e internacional, las aplicaciones documentadas se realizan sobre todo a nivel de destinos turísticos y preferentemente en forma de vigilancia tecnológica a través de la figura de los observatorios para el turismo, cuyos inicios formales se remontan al año 2001 y su periodo

de masificación fundamental ocurre durante el progreso de la crisis económica internacional de 2008, con el objetivo de potenciar la gestión turística integral de los destinos, por ser esta una de las principales fuentes de ingresos y empleos para una gran cantidad de economías emergentes.

Asimismo es insuficiente su introducción en pequeñas, medianas y grandes empresas del ramo, cuyos directivos evidencian necesidades de aplicación de herramientas para extraer información de forma oportuna del entorno y mejorar la eficacia de las decisiones. En el contexto cubano se mantienen vigentes carencias como las expuestas por Orozco Silva (2000, 2008) en lo relativo a la aplicación de la inteligencia de empresas en cualquiera de sus dimensiones: I) se dan pasos a pequeña escala, II) todavía la producción científica cubana en el campo es insuficiente, III) existen deficiencias culturales, organizacionales de gestión y de recursos

En el Ministerio de Turismo se examinan iniciativas empíricas para utilizar el estudio del mercado como soporte a la toma de decisiones; sin embargo, se carece de herramientas integradoras que permitan utilizar la gestión del conocimiento de forma eficaz, el análisis del entorno se realiza de forma fragmentada, percibiéndose desconocimiento en cuadros y trabajadores en general acerca de las potencialidades de la IC para apoyar el diseño, la formulación de estrategias y la toma de decisiones (Batista Matamoros, 2011). Estas limitantes entran en contradicción con la necesidad a nivel nacional de procedimientos que apoyen la dinamización de la economía cubana, donde según Castro Ruz (2009) coexisten diversos problemas que repercuten sobre la competitividad y generan inconformidades con los resultados económicos y productivos de las organizaciones empresariales.

El estudio e introducción de la IC de manera sistémica, con bases y principios teórico-metodológicos en un sector como el turismo constituye un reto, debido a que como expone Muñoz de Escalona (2013) el tejido empresarial que se relaciona en los destinos turísticos es muy heterogéneo y el sector del turismo presenta inconsistencias desde el punto de vista de su formación epistemológica, lo que también ocurre con el concepto de empresa turística, elaborado desde el punto de vista de la demanda productiva. A partir del criterio del autor de la tesis, expuesto en capítulo I, se sustituye la denominación de empresa turística por el de empresa relacionada con el negocio del turismo (ERNT).

Justificación del problema a partir del estudio exploratorio de la investigación:

- 1- Insuficiencias encontradas en la revisión de 940 artículos ubicados en bases de datos de conocimiento certificado, que tienen como ejes temáticos la relación entre la IC y el turismo; la exploración de 31 modelos de IC desarrollados entre 1987 y 2012, los cuales no profundizan en las ERNT y no explican de manera sistémica los procesos que tienen lugar en los SGIC, apreciándose sesgos en su aplicación y abordaje teórico, unido a un débil trabajo en estos problemas por parte de investigadores especializados y que sin embargo reconocen su importancia.
- 2- La contradicción entre el bajo nivel de introducción de la IC de manera sistémica tanto a nivel teórico como práctico en ERNT y la necesidad de los directivos de estas empresas, de contar con métodos para hacer frente a las manifestaciones del entorno a través de la gestión de la información y el conocimiento con el objetivo de contribuir con la toma de decisiones eficaces.

Estas insuficiencias enunciadas en teoría y praxis, se refieren tanto a la cantidad de métodos con un soporte epistemológico como a la calidad de los mismos, detallándose carencias en los enfoques de gestión de IC, su comprensión sistémica con relación a las particularidades de las ERNT y la eficacia de las decisiones en estas entidades.

Así, el **problema científico** que motiva la investigación se define como: *Insuficiencias en el enfoque sistémico para gestionar la IC en ERNT, que limitan su contribución con la toma de decisiones eficaces en esta tipología de entidades.* El **objeto de la investigación** lo constituye la gestión de la IC. Como **objetivo general** se establece desarrollar una tecnología para gestionar la IC con un enfoque sistémico en ERNT, que contribuya a la toma de decisiones eficaces este tipo de entidades.

Como **Objetivos específicos** de la investigación se enumeran:

- 1- Explorar los fundamentos teóricos y conceptuales para la gestión de IC a nivel general y en ERNT en particular, atendiendo a brechas epistemológicas, dimensiones y relaciones necesarias para desarrollar un modelo y procedimiento que potencien la toma de decisiones eficaces en estas entidades.
- 2- Desarrollar un modelo que permita explicar de manera sistémica las relaciones que se establecen entre un SGIC, las ERNT, la toma de decisiones eficaces y el entorno.

Luego proyectar los elementos del modelo en un procedimiento que permita gestionar la IC en este tipo de organizaciones.

- 3- Valorar la tecnología tanto a nivel teórico mediante la técnica de simulación y el criterio de expertos y su validación mediante la introducción en la práctica de la propuesta procedimental en ERNT, específicamente en restaurantes del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín.

El **campo de acción** se centra en la gestión de la IC en ERNT. Mientras que en la **hipótesis de la investigación** se asume que si se desarrolla una tecnología, compuesta por un modelo conceptual y procedimientos asociados, para la gestión de la inteligencia competitiva con enfoque sistémico en empresas relacionadas con el negocio del turismo, entonces debe mejorar su contribución a la toma de decisiones eficaces en este tipo de organizaciones.

Esta hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades.
2. La aplicación de las herramientas propuestas en el objeto de estudio práctico permite diagnosticar, evaluar y explicar el papel que juega hoy la IC dentro de la gestión de las ERNT y su necesario enfoque sistémico.
3. Como consecuencia de la intervención en el objeto de estudio práctico se favorece la generación de nuevas líneas de I+D+i, la posibilidad de minimizar riesgos y mejorar los resultados económico-financieros y comerciales a partir de la potenciación de la relación entre sus recursos y capacidades internas y el análisis de las manifestaciones del entorno.

Los **aportes teóricos fundamentales** radican en el análisis epistemológico y conclusiones acerca de elementos como las ERNT e IC y el desarrollo de un modelo que integra en su arquitectura componentes dinámicos de gestión que permiten una mejor comprensión, diseño y aplicación de un SGIC de manera sistémica y que explica además, las relaciones esenciales que se establecen entre ERNT, IC y la toma de decisiones

eficaces. La **novedad científica** de esta investigación radica en: I) el desarrollo de una tecnología con un enfoque sistémico para la gestión de la IC aplicable a ERNT, al no existir en la fecha de inicio de la investigación, al menos de forma explícita, estudios similares en enfoque y alcance, II) explicar el comportamiento y ubicación de los SGIC, lo que facilita la visión sistémica del macroproceso de IC, su mejor comprensión teórico-práctica y cubre necesidades expuestas por la comunidad científica sobre el tema al confirmar análisis empíricos de pares académicos en el campo de la IC, III) estudios que detallan la impronta de la gestión de IC en ERNT y la ubicación epistemológica de esta tipología de entidades a partir del análisis de teorías, publicaciones certificadas y autores representativos.

El **aporte práctico** se materializa en el desarrollo de un procedimiento factible para ser aplicado a las ERNT, mediante el marco instrumental propuesto por la IC como disciplina, lo que permite desarrollar el conocimiento empresarial a partir de necesidades organizacionales y en correspondencia con las dinámicas del entorno, para alcanzar mayor eficacia en las decisiones.

De esta manera el **valor económico social** de la investigación se expresa en la disponibilidad de una tecnología que permite implantar SGIC en la variada tipología de entidades que interactúan en un destino, ofreciendo una visión sistémica, funcional y flexible de la IC adaptable a grandes, medianas y pequeñas empresas a la vez que se favorece la mejora de los resultados económico-financieros y comerciales en las ERNT donde se aplica.

Su **valor docente** se ve reflejado en la propuesta de un marco conceptual metodológico sistematizado para abordar los distintos elementos de un SGIC, tanto desde el punto de vista de las relaciones internas entre sus procesos, como con relación a las restantes disciplinas en el campo de la inteligencia de empresas útil para su empleo en pregrado y postgrado de especialidades afines.

En la investigación se utilizan **métodos** de diferente naturaleza:

Teóricos: el análisis y síntesis de obras tanto en el plano de la literatura clásica de la IC y el turismo con otras contemporáneas, el inductivo-deductivo para la elaboración de dimensiones y conclusiones en el marco de la investigación, el sistémico-estructural para entender los elementos tratados desde el punto de vista de sus componentes, las

relaciones entre estos, el supra-sistema a que pertenecen y las nuevas cualidades que emergen de su interacción; la modelación para desarrollar la propuesta tecnológica e integrar de manera coherente, sintetizada y abarcadora de los hallazgos investigativos.

Empíricos: la observación del comportamiento de las organizaciones investigadas, la aplicación de instrumentos como la entrevista y encuesta, el uso del análisis de expertos para conformar y ponderar categorías de conocimiento (Noda Hernández, 2004; Ronda Pupo, 2003; Velázquez Zaldívar, 2002). El estudio de casos y la interacción social para evaluar las capacidades de la tecnología frente las distintas influencias de los grupos a que va dirigida.

Estadísticos: el análisis clúster para explorar conglomerados de variables, análisis de componentes principales para analizar dimensiones factoriales, pruebas de confirmación de hipótesis para valorar relaciones entre los componentes de la propuesta teórica (Noda Hernández, 2004; Ronda Pupo, 2003).

Bibliométricos: I) análisis de citas conjuntas para el estudio de los autores con más alto índice de citas y su incidencia en la especialidad objeto de estudio, así como de las obras más citadas (Ronda Pupo, 2014), II) análisis de co-ocurrencia de palabras y sus relaciones para analizar los textos a partir de palabras claves y patrones de ejes temáticos en la muestra de artículos recabados (Ronda Pupo, Batista Matamoros, Domínguez Taño y Noda Hernández, 2015)

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: una Introducción, donde se fundamenta el diseño de la presente investigación; un Capítulo I, que presenta el marco teórico práctico referencial de la investigación donde se caracteriza y demuestra la existencia del problema científico; un Capítulo II donde explica la tecnología propuesta y cuyas relaciones esenciales se valoran a través de una simulación basada en el criterio de expertos, un Capítulo III, que muestra la implementación de la tecnología a través de su propuesta procedimental en entidades de restauración del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín, la cual se valida mediante el estado de indicadores y los resultados empresariales producto de la aplicación, un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas empleadas y consultadas, y finalmente, un grupo de anexos como complemento de los resultados expuestos.



**MARCO TEÓRICO PRÁCTICO
REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO I. APROXIMACIÓN A LAS CONSTRUCCIONES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. EL CASO DE LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIO DEL TURISMO

En el marco teórico-práctico referencial de la investigación, se ofrece una aproximación a la realidad de la IC y su relación con las ERNT. Se persigue a través del abordaje teórico y empírico, proponer una tecnología que permita gestionar la IC con un enfoque sistémico en este tipo de organizaciones, para potenciar la toma de decisiones eficaces.

El capítulo posee una arquitectura de tres epígrafes, en los que se resume la impronta de visiones e investigaciones sobre los temas que se abordan. Para ello se parte de un análisis que se mueve desde lo general a lo particular en lo relativo a la aplicación de la inteligencia en la empresa, la IC, las ERNT a nivel internacional y en el sector del turismo cubano, detallándose aspectos evolutivos, conceptuales, culturales y taxonómicos.

Para las consultas bibliográficas se siguen criterios preferenciales como la selección de las obras más citadas, los autores con mayor índice de citas y la extracción de material de bases de datos académicas certificadas de artículos y citas, tratándose de establecer un equilibrio entre los artículos, teorías y autores clásicos con otros más contemporáneos, cuyos supuestos luego se filtran a través de variados análisis que se cristalizan en conclusiones y visiones del autor de la tesis durante el desarrollo de la investigación y que son enriquecidas a través de la interacción directa con pares académicos y empresarios en los campos de la IC y del turismo.

La estrategia que sirve como eje organizador e hilo conductor para la construcción del marco teórico-práctico referencial se puede observar en la figura 1.1; a través de ella se cumplimentan los objetivos establecidos en el diseño de la investigación para este primer momento.

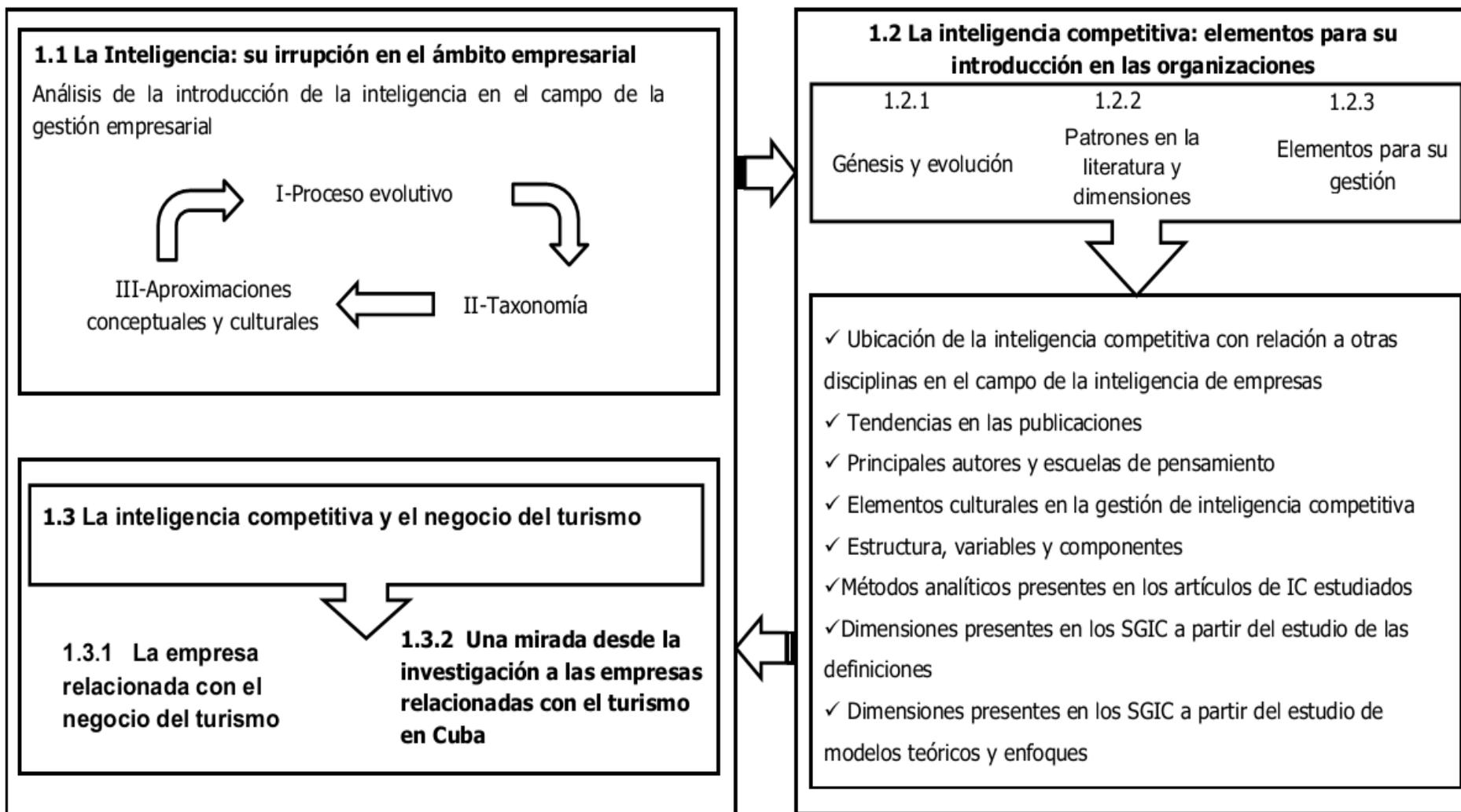


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-práctico referencial

1.1 La Inteligencia: su irrupción en el ámbito empresarial

La evolución de los paradigmas con relación a las organizaciones, que tuvo lugar aproximadamente desde inicios del siglo XX y hasta la actualidad, ha estado influenciada por el incremento del desarrollo tecno-científico de la sociedad global. A tenor con lo anterior, las relaciones entorno-empresa ganan en complejidad, lo que trae como consecuencia que los métodos analíticos, funciones y procesos que sirven para entender el medio en que emergen y se desarrollan las organizaciones varíen desde enfoques híper-positivistas y mecanicistas a otros trans e interdisciplinarios, con el objetivo de lograr una adaptación óptima a los cambios en el entorno y generar ventajas competitivas duraderas en tiempo mediante el uso de activos como la información y el conocimiento.

En este contexto los sistemas de dirección por control y extrapolación, útiles en entornos estables, se ubican en estadios de desarrollo que más tarde dan paso a los sistemas de dirección por anticipación al cambio y la dirección estratégica. En el imaginario socio-técnico, se establece la necesidad de crear modelos y procedimientos que emulen la capacidad mental de resolver problemas y contradicciones, adaptándose de forma continua a diferentes condiciones; lo que propicia que un concepto como el de inteligencia, que evoluciona primero empíricamente como una medida de habilidad y destreza ante situaciones sociales, militares o políticas y luego con el desarrollo de la ciencia, como un conjunto de capacidades que pueden ser ubicadas o clasificadas dentro de diversas categorías de acuerdo al dominio de conocimientos y situación en que se contextualice el término (Binet & Simon, 1916; Stanovich & West, 2014), que comienza a utilizarse alrededor de la segunda mitad de los años cincuenta en el ámbito académico para calificar a diversos sistemas no humanos.

Las organizaciones usualmente intentan disminuir las asimetrías de información (Stiglitz & Yun, 2013) para reducir la selección adversa y aumentar su capacidad competitiva en pos de cumplimentar sus metas organizacionales y obtener éxito en sus intentos u objetivos estratégicos, seleccionando alternativas decisionales adecuadas (Hamel & Prahalad, 2013). Así, se declara por primera vez a un sistema de inteligencia empresarial como: “tecnologías automatizadas, aplicaciones y prácticas para la colección, integración, análisis y presentación de la información generada por procesos empresariales” (Luhn, 1958).

De esta manera el término inteligencia se introduce en la filosofía empresarial a partir de los años sesenta (cuadro 1.1) generándose en la comunidad científica un amplio abanico de definiciones. Sin embargo, el empirismo y la carencia de metodologías académicas iniciales, impactaron negativamente en la comprensión estructural de la inteligencia en la empresa, fomentándose solapamientos y sesgos en distintas aproximaciones tanto en la praxis como desde la academia (Fuld, 2010; Shiping, 2010).

Período	Hecho científico-práctico	Autores
60	Identificación de la vigilancia del entorno e inteligencia como capacidad estratégica significativa para la planificación en las organizaciones	Aguilar, 1967; Kelley, 1965; Keegan, 1967; Hambrick, 1982; Cohen, 2013; Rouibah, 2014
70 y 80	Se comienza a consolidar como campo de investigación y aplicación	King, 1978; Davenport & Cronin, 1994; Gilad y Gilad, 1988; Prescott, 1995; Porter, 2011; Zheng, Liu & Peng, 2013
90-2012	Expansión del uso de la inteligencia en el contexto empresarial a nivel internacional con enfoque tecnológico y especializado. Incremento de su utilización para la formación y ajuste de estrategias frente a la creciente incertidumbre del entorno	Liebowitz, 2007; Bartes, 2011; Jia-bin, 2011; Calof, 2014; Du Toit, 2015

Cuadro 1.1 Momentos evolutivos de la inteligencia en el contexto empresarial

Existen diversas definiciones, terminologías y dimensiones de la inteligencia en el contexto de las organizaciones y de acuerdo con la escuela, la cultura y perspectiva desde donde se aborde. Sin embargo, se pueden encontrar tres áreas fundamentales debido a la coherencia que han alcanzado como disciplinas con un claro nivel de delimitación de sus fronteras: la Inteligencia Organizacional (IO), la Inteligencia de Negocios (IN) e IC. En el cuadro 1.2 se pueden observar sus líneas esenciales según los trabajos de algunos de los autores más reconocidos.

Así, los principales beneficios de la inteligencia con relación a la empresa se pueden resumir en: I) generar conocimiento para dar solución a problemas de índole interno y externo, II) detectar oportunidades en el entorno para apoyar la I+D+i en productos, servicios y estrategias, III) contribuir con los procesos de toma de decisiones, para la selección de alternativas relativamente cercanas a supuestos niveles óptimos sobre todo bajo condiciones de incertidumbre, IV) desarrollar los mecanismos de respuesta y

adaptación de las entidades con relación a las manifestaciones del entorno, así como la potenciación de su capacidad competitiva, cooperativa y defensiva, V) incrementar la eficiencia y eficacia del diseño y ajuste de las estrategias, VI) imbricar los factores tecnológicos y organizacionales en pos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Categoría	Clasificación	Autores
Inteligencia Organizacional	Proceso de integrar las capacidades del <i>capital humano</i> y la cultura organizacional, a la gestión de la información y el conocimiento para la toma de decisiones	Rezaei, 2012; Spector, 2012; Angelis, 2013; Haber Vega & Más-Basnuevo, 2015; Wilensky, 2015
Inteligencia de Negocios	Proceso de integrar <i>tecnologías de información y comunicaciones</i> con metodologías y procedimientos para gestionar datos e información de soporte a la toma de decisiones	H.P. Luhn ,1958; Meredith & O'Donnell, 2011; 7; Lasi, 2013; Rusaneanu, 2013
Inteligencia competitiva	Proceso de explorar el comportamiento de <i>manifestaciones del entorno</i> , recabando datos e información que son luego analizados y convertidos en conocimiento en pos de dar respuesta a las necesidades de la organización, sus objetivos e intentos estratégicos	Prescott ,1995; Kahaner ,1997; Teo y Choo,2001; Breese-Vitelli & Kohun, 2013, McGonagle & Vella,2012; SCIP, 2012; Calof, Richards y Smith, 2015

Cuadro 1.2 Tres dimensiones especializadas de la inteligencia en las organizaciones

En la figura 1.2 se observa la evolución de estas disciplinas y el interés que concitan en la comunidad académica a través del patrón incremental de sus publicaciones. De esta manera, en la muestra de artículos analizados, se percibe un crecimiento similar en las publicaciones de IN e IC y una tasa comparativamente menor de los relacionados con la IO.

A pesar del desarrollo que ha alcanzado en cada una de las tres especialidades previamente mencionadas, todavía no se puede afirmar que prevalece un pensamiento sistémico en relación con su necesaria integración; observándose investigaciones que se decantan por las categorías de una o dos de ellas o les dan un tratamiento demasiado general. Estos hechos minan el propio potencial de este tipo de metodologías, originando sesgos en el nivel epistemológico y en sus aplicaciones (Hamidzadeh, Roosta, Lajevardi & Mohamadian, 2014; Gogova, 2015; Bartes, 2015).

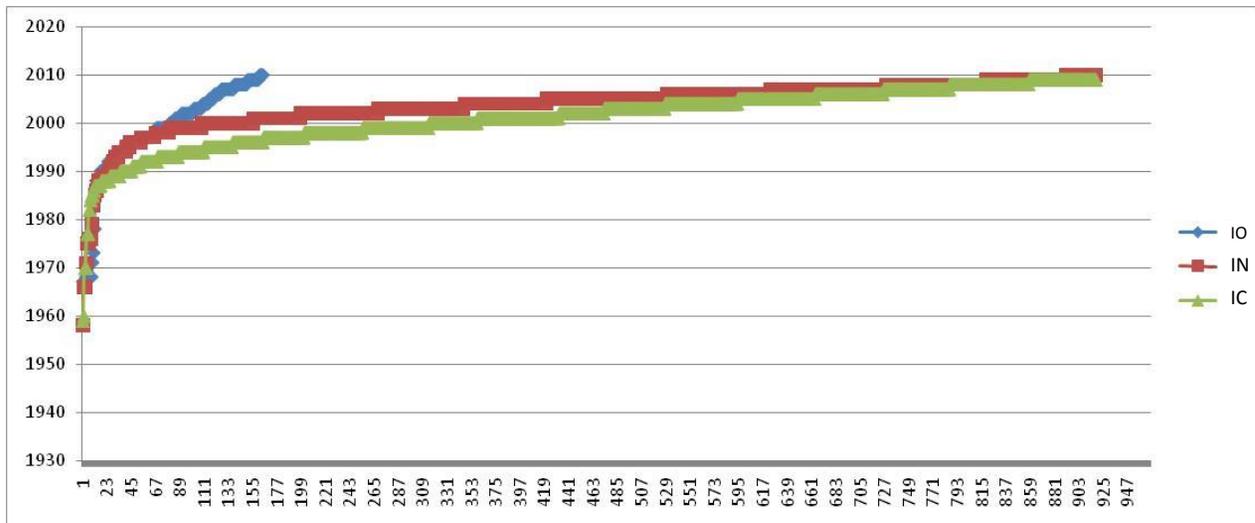


Figura 1.2 Evolución de publicaciones sobre inteligencia competitiva: datos obtenidos a través de Harzing's Publish or Perish 01 de 2015

Las tres tipologías de inteligencia aunque presentan características distintivas específicas con relación a la utilización de los datos, la información, el conocimiento, la estrategia, la toma de decisiones y los hechos fácticos a partir de estas categorías (figura 1.3), suelen aplicarse de forma integrada en las empresas a través de los distintos niveles organizacionales (Rodenberg, 2005; Fleisher & Bensoussan, 2014; Siadat, & Rajaeepour, 2015).



Figura 1.3 Interacción de los tres tipos de inteligencia en las organizaciones

Fuente: Rodenberg (2005)

1.2 La inteligencia competitiva: elementos para su introducción en las organizaciones

1.2.1 Génesis y evolución de la inteligencia competitiva

Para entender el proceso de formación y desarrollo de la IC desde el punto de vista práctico y académico, se debe tener en cuenta la necesidad que le da origen a nivel empresarial, económico y socio-antropológico. La cual se puede explicar a partir de tres basamentos principales: I) el de Andrews (1983) según el cual una de las ideas esenciales de la planeación estratégica, consiste en que la relación establecida entre una empresa y su entorno afecta el desempeño de la misma, de ahí la importancia de desarrollar métodos que influyan en el equilibrio de dicha relación, II) el reconocimiento de la dirección estratégica como elemento integrador y proactivo para la gestión de las organizaciones y sus recursos así como el cambio de paradigmas que trajo consigo el tener que competir de forma continuada para crear valor (Ronda Pupo, 2003, 2012).

Los eventos que han marcado el desarrollo de la IC han sido abordados y desarrollados por diversos autores desde numerosas perspectivas (cuadro 1.3), en este sentido uno de los trabajos más abarcadores es el de Juhari y Stephens (2006, 2011), que describe conjuntos de actividades similares a la IC, primero en el seno de la comunidad primitiva bajo la forma de simples métodos de comparación en el proceso de desarrollo del comercio, luego a través de textos que datan de mil años antes de Cristo y que abordan el estudio del entorno militar para la toma de decisiones durante la conquista de Canaán.

Aún no se ha encontrado una perspectiva teórico-práctica universal aplicable a escenarios y realidades a menudo diametralmente opuestas, que produzca a través de un marco procedimental, organizaciones competitivas de forma sostenible, estableciendo una proporción óptima entre el desempeño empresarial y nivel competitivo frente a las manifestaciones del entorno. Sin embargo, la propia evolución de la IC ha demostrado su utilidad como herramienta para gestionar información del entorno con relación a necesidades organizacionales e innovar en productos, servicios y estrategias que permitan establecer cierto equilibrio entre las dimensiones externa e interna, para elevar la respuesta estratégica, táctica y operativa de las organizaciones a estados cualitativa y cuantitativamente superiores.

Hecho científico	Hito epistemológico	Autores
Primera alusión a la IC	Revistas: Journal of Marketing y “Government and Marketing: Fusion of Fission to be Fashion”	Sonnecken, E.H. (1960); Thorelli & Hans (1962)
Enfoque de exploración del entorno	Introducción del concepto de monitoreo del entorno	Aguilar, 1967; Kelley, 1965; Keegan, 1967; Adler, 1970
Declaración de su carácter estratégico	Herramienta para la planificación estratégica debido al surgimiento de nuevos paradigmas para entender a las organizaciones en sus relaciones con el entorno y el intercambio de información que se establece con este	Fuld, 1995; Kahaner, 1996; Venkatraman, 1989; Du & Du, 2004; Citroen, 2011
Eventos en la conformación de la IC como disciplina	Pre-1980: publicación del libro de Porter “Estrategia competitiva”; 2) 1980-1987: fundación y consolidación de la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP), hoy Sociedad de Profesionales de Estrategia e Inteligencia Competitiva; 3) 1988-1995: fundación y consolidación de la revista “Inteligencia Competitiva”	Prescott, 1995
Causales y condicionantes históricas	Ruptura entre: 1) el elevado grado de estabilidad y escaso nivel de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones de inicios y mediados del siglo xx con un enfoque dentro del cual la eficiencia de la gestión productiva y financiera eran los elementos medulares, 2) el posterior aumento de la incertidumbre y volatilidad de los ambientes de negocios con factores que elevaban el potencial competitivo y papel protagónico de la información y el conocimiento para la toma de decisiones	Sutton, 1988; Prescott, 1995; Walker, 1994; Changhuo, 2004; Wright, 2006; Juhari & Stephens, 2006, 2011; Fleisher & Bensoussan, 2014

Cuadro 1.3 Pautas en el desarrollo epistemológico de la inteligencia competitiva

Aunque el uso de la IC se ha extendido a nivel internacional fundamentalmente en la última década, la mayoría de las aproximaciones que se desarrollan se centran fundamentalmente en describir procesos y aplicaciones, encontrándose latentes insuficiencias en lo que respecta al estudio de la gestión de IC desde una perspectiva integral, lo que genera diversos problemas a la hora de implantar ese tipo de tecnologías (Bartes, 2013). Por lo que se hace necesario desarrollar investigaciones que permitan establecer una visión integral sobre este fenómeno con vistas a potenciar la coherencia metodológica entre el abordaje epistemológico y su introducción en la práctica. Es por ello que la elaboración de una propuesta teórica en el marco de la tesis pasa necesariamente por brindar una perspectiva sistémica e integradora sobre la gestión de la IC, con sus correspondientes dimensiones.

1.2.2 Patrones en la literatura y dimensiones de la inteligencia competitiva

Como se puede observar en la figura 1.4, las publicaciones de inteligencia competitiva siguen un patrón de crecimiento positivo. En el marco de la investigación mediante la recuperación de artículos certificados en bases de datos académicas que tienen como núcleo temático directo a la IC y a partir de la información contenida en el campo “palabras clave” en particular; se confecciona una matriz cuadrada, cuyas variables son correlacionadas en SPSS por el criterio de similitud estadística de Jaccard y estructuradas (por tendencias de equivalencia estructural) mediante el sistema UCINET 6.1.35, los resultados son filtrados a través del software VOSviewer_1.3.1 obteniéndose el grafo de la figura 1.5.

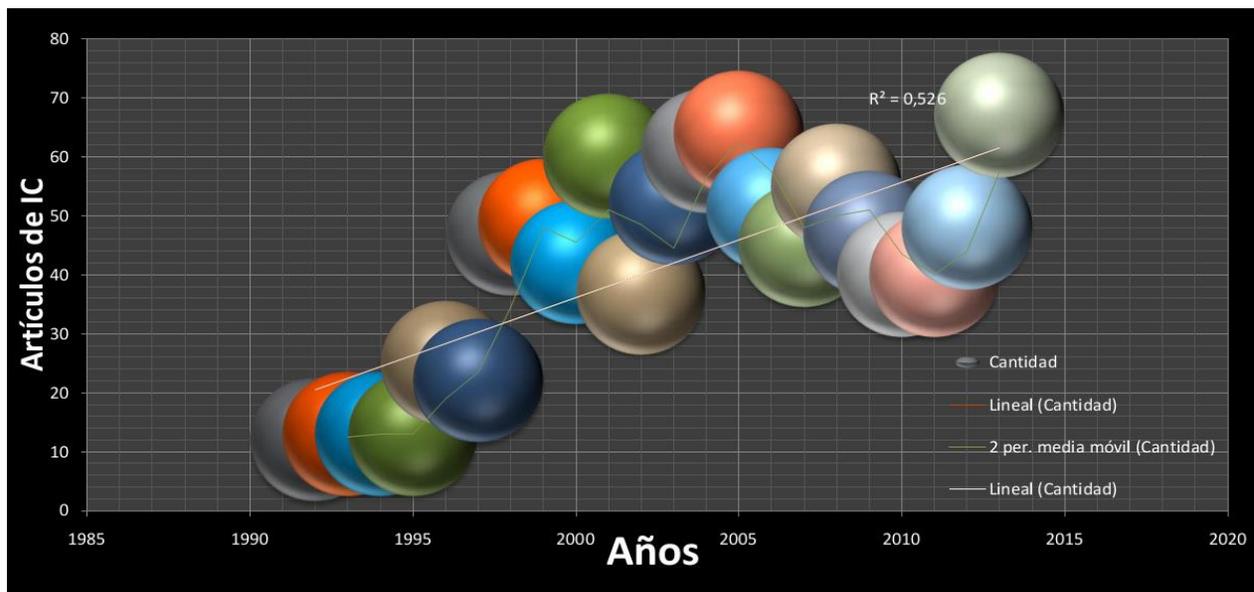


Figura 1.4 Tendencia de publicaciones de inteligencia competitiva en SCOPUS

Los patrones presentes producto del análisis cualitativo y cuantitativo, sugieren a través de los dos clústeres centrales que las mayores contribuciones en el campo de la IC se relacionan con: a) la planificación estratégica, b) la innovación y c) la competitividad para: I) generar ventaja competitiva, II) formular estrategias, III) tomar decisiones eficaces y IV) dar respuesta a necesidades y objetivos de las organizaciones. Los cuatro restantes conglomerados están relacionados con las tecnologías y fuentes utilizadas para generar información de inteligencia, aspectos funcionales de los sistemas de gestión de inteligencia competitiva (SGIC) y su interacción con los factores del macro y microentorno.

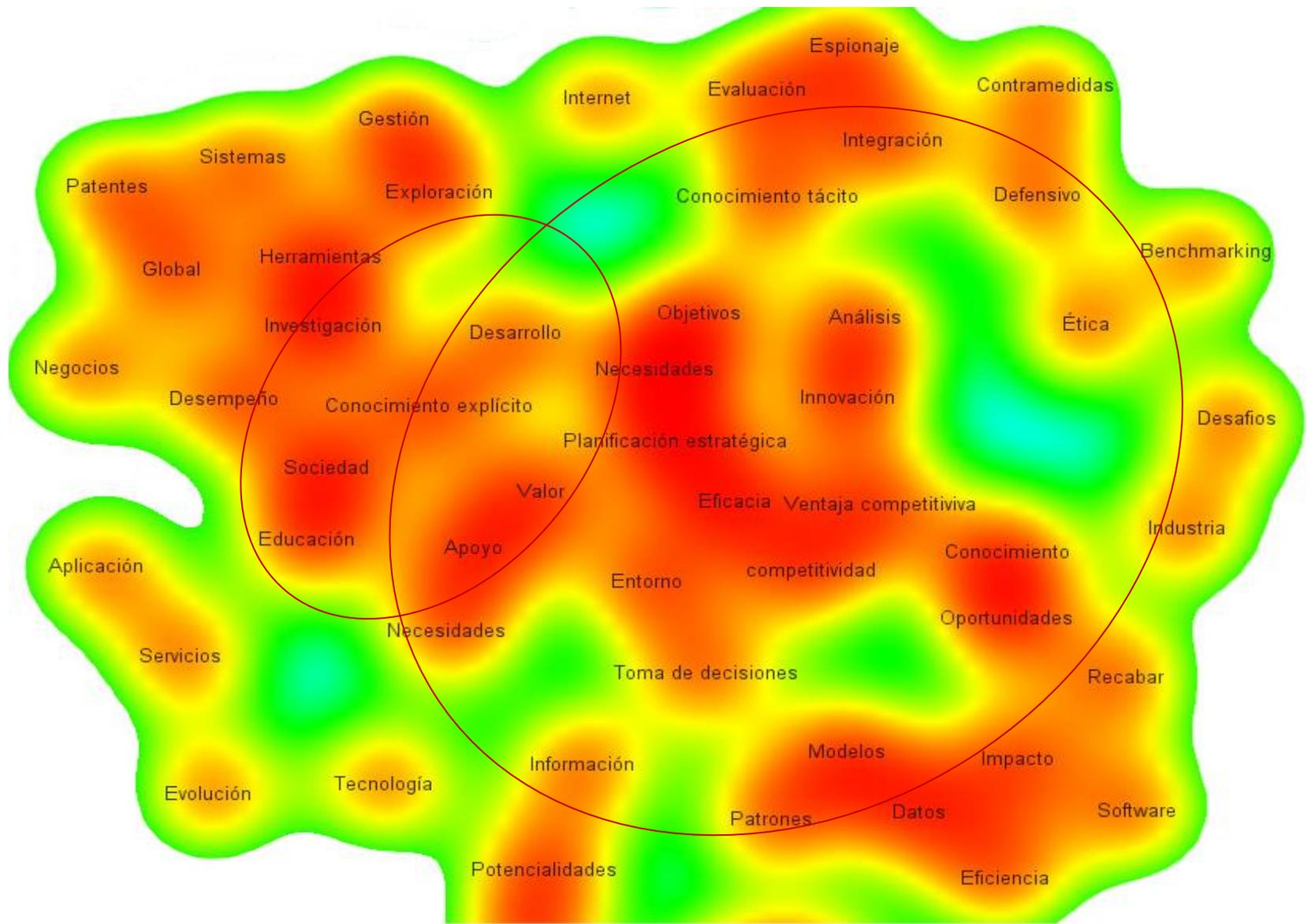


Figura 1.5 Mapa de equivalencia estructural entre 68 variables en palabras clave de la muestra de artículos de IC

Para obtener una visión general de la IC, se adoptan tres perspectivas fundamentales con el objetivo de evitar sesgos históricos y culturales: 1) el enfoque y momento histórico de elaboración teórica 2) la estructura de los autores más citados y escuelas de IC en el plano internacional, 3) las dimensiones compuestas por las variables presentes en modelos y definiciones. Mediante la primera se pueden comprender las variaciones epistemológicas en las propias aproximaciones conceptuales de acuerdo al momento histórico en que fueron elaboradas; en cambio, a través de la segunda se investigan los esquemas de pensamiento, motivaciones culturales y situacionales de autores y escuelas. El tercer punto de vista ofrece un trazado de las variables y constructos que servirán para elaborar la propuesta tecnológica de la tesis.

De esta manera en la muestra de artículos recabados se pueden percibir y definir siete centros de pensamiento donde se han configurado visiones, variantes y métodos que son irradiados a los países donde se aplica la disciplina en la actualidad (figura 1.6).

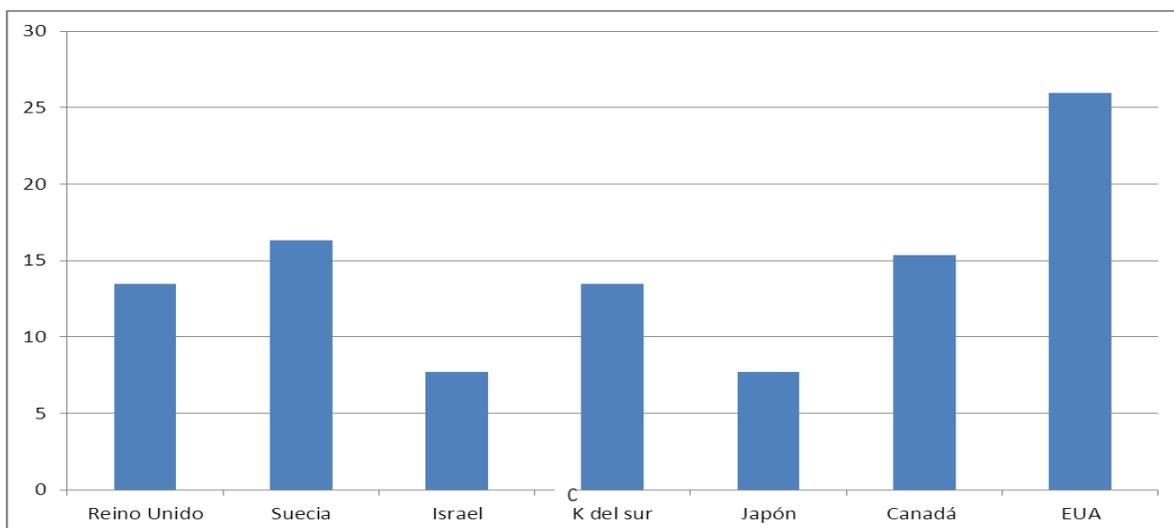


Figura 1.6 Principales centros de pensamiento sobre Inteligencia Competitiva percibidos

La forma de asumir los programas de IC varía debido a las disímiles realidades económicas, modelos culturales, ideológicos entre otras causas. Es habitual la alianza entre los sectores público y privado, con formas de oferta especializada entre las que destacan los brokers, las organizaciones empresariales de diverso calado, las empresas mayoristas de inteligencia y entidades de la administración pública como los gobiernos, centros de investigación especializados y universidades (cuadro 1.4).

País	Orientación predominante	Oferta académica	Oferta de inteligencia
Japón	Vertical-horizontal	Alta densidad-alta calidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
Estados Unidos	Horizontal	Alta densidad-alta calidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
Suecia	Vertical-horizontal	Alta densidad-alta calidad (doctorado)	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
Reino Unido	Horizontal	Baja densidad-alta calidad	Brokers y mayoristas
Israel	Vertical-horizontal	Baja densidad-alta calidad	Gobierno y brokers
Canadá	Vertical-horizontal	Alta densidad-alta calidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
Corea del Sur	Vertical-horizontal	Baja densidad-alta calidad	Gobierno y brokers
Francia	Vertical	Alta calidad-baja densidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
Sudáfrica	Vertical-horizontal	Alta densidad-alta calidad	Universidades y brokers
Brasil	Horizontal	Alta calidad-baja densidad	Universidades y brokers
India	Vertical-horizontal	Alta calidad-baja densidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas
China	Vertical-horizontal	Alta calidad-baja densidad	Gobierno, universidades, brokers y mayoristas

Cuadro 1.4 Variabilidad media de los programas de IC en trece países

A partir del índice de citas de 85 autores representativos en el campo de la IC y mediante la metodología de Leydesdorff (2012) y McCarty, Jawitz, Hopkins & Goldman (2013) para el análisis de redes sociales según el índice de citas de autores; se obtiene una matriz cuadrada, aplicándose una metodología similar a la utilizada para confeccionar la figura 1.4, se obtiene el grafo de la figura 1.7, donde destacan tres grupos de autores por el núcleo temático de sus trabajos: un primer grupo de incursión directa en la evolución epistemológica y vertebración teórica de la IC como disciplina; un segundo conglomerado que desarrolla sus obras fundamentalmente en la dimensión de la gestión de IC a través de la construcción de marcos procedimentales e integración de herramientas y técnicas de las ciencias de la información, la dirección estratégica y la informática; un tercer conjunto que se centra sobre

todo en aplicar el instrumental teórico en la práctica. El alinear las tres visiones es fundamental al abordar las distintas problemáticas que afronta la IC como disciplina, con relación a los sesgos de comprensión, contenido, aplicación y en el proceso de integración sistémica de la misma, los cuales han sido detallados por autores como Wright, Pickton y Callow (2002).

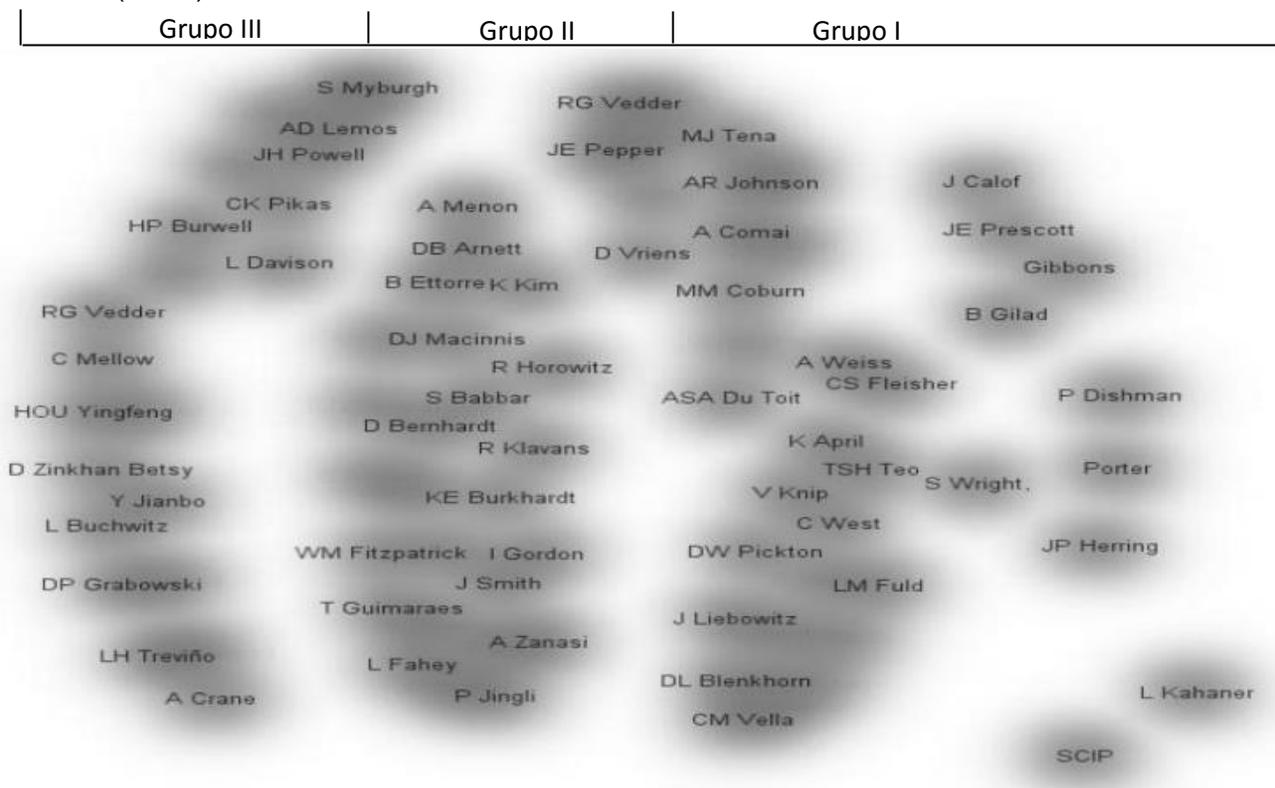


Figura 1.7 Tipologías de autores en la muestra de artículos analizados¹

Para Chen (2013) y Feng (2014) las bases teóricas de la IC se encuentran sustentadas en la Economía de la Información y la Gestión del Conocimiento. Por otra parte, Fleisher (2004) identifica cuatro teorías fundamentales que dan soporte a la disciplina: 1) Teoría de la Ecología de las Poblaciones, 2) Teoría de la Dependencia de Recursos, 3) Teoría de la Elección Estratégica, 4) Teoría de los Problemas Estratégicos. Durante el progreso de la investigación se identifican distintas bases teóricas (cuadro 1.5) que dan respuesta a interrogantes generadas durante el proceso investigador para cumplimentar los objetivos propuestos en el diseño de la investigación (figura 1.8).

¹ Elaborado a partir de índice de citas proporcionado por la organización: Harzing's Publish or Perish en enero de 2014

Base teórica	Contribución	Preguntas desarrolladoras
Teoría de la ecología de las poblaciones	(Presupone selección) Explica la gestión de la IC como mecanismo de supervivencia	¿Por qué ciertas estructuras empresariales y organizacionales sobreviven a través del tiempo y otras no? ¿Por qué ciertas estructuras empresariales tienen éxito y son capaces de mantenerlo? ¿Qué limitaciones de carácter interno o externo existen en la organización que drenan su potencial competitivo?
Teoría de la dependencia de recursos	(Presupone adaptación) Explica la gestión de IC como mecanismo de adaptación y regulación con relación a la entropía del entorno	¿Cómo manejar el entorno y adaptarse estratégicamente para generar relaciones internas y externas que potencien el acceso a los recursos necesarios para la supervivencia de la empresa? ¿Cómo adaptar mejor la estructura empresarial al entorno para realizar los objetivos de la organización? ¿Cómo puede la organización aprovechar mejor los recursos disponibles para adaptarse y sobrevivir?
Teoría de la elección estratégica	Explica la gestión de la IC como fuente de ventaja competitiva	¿Cómo seleccionar las dimensiones en las cuales operar de forma que se maximicen los resultados empresariales?
Teoría de los problemas estratégicos	Explican la gestión de la IC como fuente de ventaja competitiva y como recurso empresarial	¿Cómo lograr un equilibrio adecuado entre las limitaciones externas e internas? ¿Cómo lograr adaptación, cooperación y reorientación eficaz entre los diferentes actores de un sistema ante nuevas condiciones competitivas?
Teoría dinámica de la estrategia		¿Cómo maximizar el rendimiento a partir de la relación entre los factores internos y externos, la interacción entre la elección estratégica y el entorno para capitalizar las oportunidades que este ofrece y soslayar las amenazas?
Teoría de la ventaja competitiva		¿Cómo contribuir al diseño de una estrategia eficaz que permita obtener ventaja competitiva? ¿Cómo apoyar a la cadena de valor para potenciar a las actividades primarias y de soporte a fin de obtener márgenes de utilidad?
Teoría de la Contingencia de la toma de decisiones		¿Cómo diseñar mecanismos y situaciones en las que se puede generar información relevante con calidad y cantidad suficiente para lograr procesos decisionales eficaces? ¿Cómo diseñar mecanismos y situaciones para maximizar cooperación y coherencia entre los actores para lograr procesos decisionales eficaces?

Cuadro 1.5 Contribución de bases teóricas a preguntas generadas en el proceso investigativo

Teoría General de los Sistemas	Constituye un marco instrumental para el desarrollo de la investigación desde un punto de vista integrador	¿Cómo desarrollar una tecnología que se comporte como un sistema? ¿Cómo generar negentropía para que la tecnología propuesta sea sustentable y alcance un desempeño positivo frente a la complejidad del entorno?
Economía de la Información	Explica la importancia de la información y el conocimiento en las decisiones	¿Cómo disminuir las asimetrías de la información con respecto a los competidores para potenciar las estrategias, productos, servicios e innovaciones?
Teoría del conocimiento	Explica la importancia de la información y el conocimiento en las decisiones así como los procesos y relaciones empresariales	¿Por qué unas firmas generan ventaja competitiva sustentable y otras no? ¿Cómo capturar, compartir, retener y potenciar el conocimiento tácito y explícito generado por el capital humano convirtiéndolo en información para la toma de decisiones con el objetivo de obtener una posición competitiva exitosa? ¿Cómo varía el estado del sujeto del conocimiento con relación al objeto en determinados contextos y de acuerdo al nivel de información?
Teoría de la decisión (descriptiva) y aproximaciones de autores	Explica: 1) la importancia del conocimiento en ambientes de información incompleta, 2) características de la decisión eficaz	¿Qué es una decisión? ¿Qué diferencia las decisiones según los niveles estratégico y táctico operativo?; ¿Qué las semeja? ¿Cuándo una decisión es eficaz?: 1 – cuando genera valor > al costo de tomarla, 2- cuando acierta, logrando resultados ante objetivos propuestos (acierto=1, desacierto=0), 3 – cuando tiene la capacidad de influir en la modificación de la situación que provoca la necesidad de decidir (autonomía del decisor, disponibilidad de recursos, y desarrollo de compromiso organizacional) ¿Cómo varían las decisiones de acuerdo al riesgo, la temporalidad, la presión social y la incertidumbre? ¿Cómo influyen la racionalidad y la subjetividad de la intuición en la calidad de la decisión? ¿Cuál es la importancia de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones? ¿Qué herramientas utilizar para la toma de decisiones? ¿Cuáles sesgos y prejuicios minan la eficacia de la toma de decisiones?

Cuadro 1.5 Contribución de bases teóricas a preguntas generadas en el proceso investigativo (continuación)

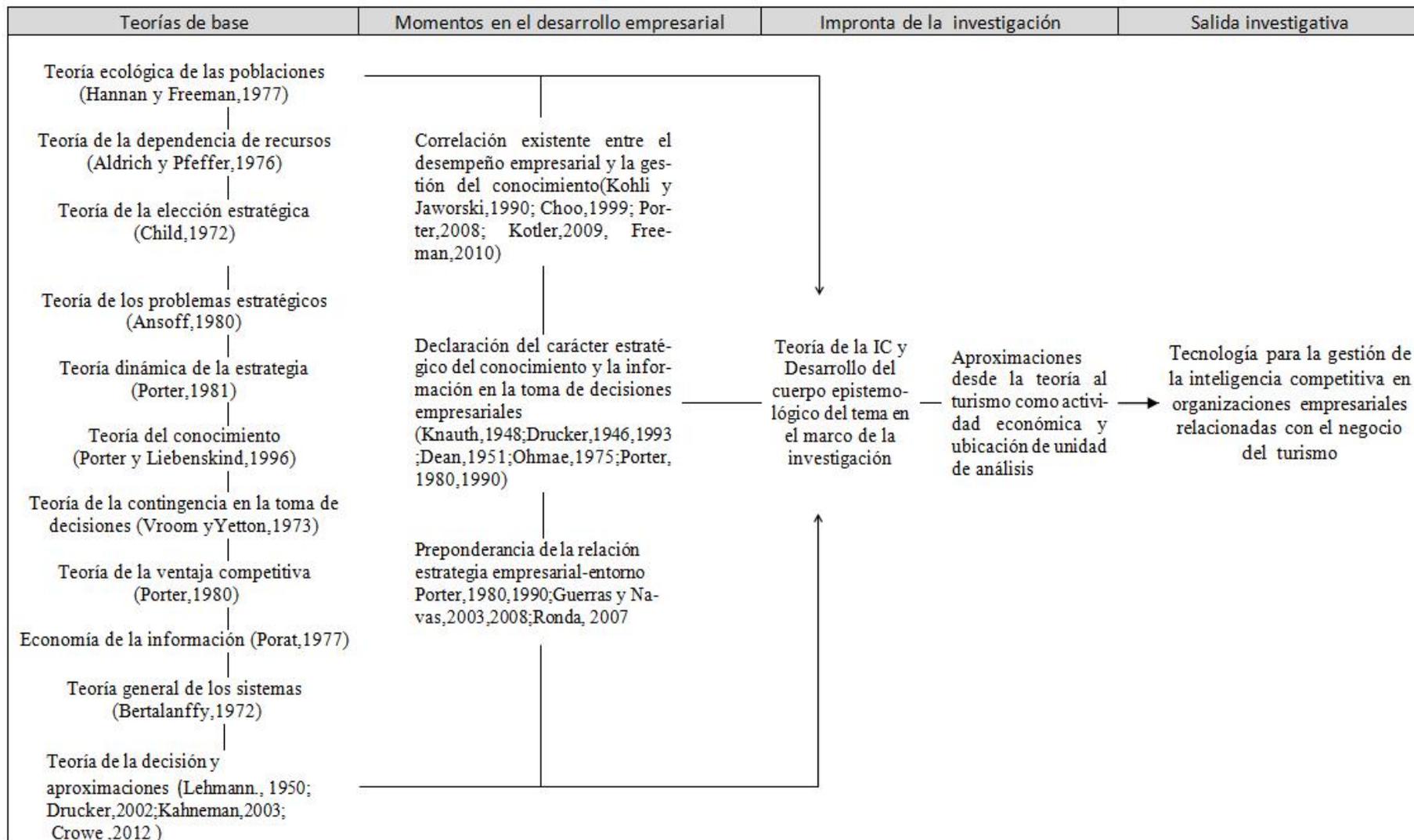


Figura 1.8 Resumen de las bases de soporte epistemológico para la construcción de la tecnología propuesta

Las definiciones centrales en el campo de la IC se elaboran entre 1986-1999, periodos de formación y consolidación de la disciplina donde se pretende explicitar su contenido y estructura en el plano epistemológico, para mejorar sus aplicaciones prácticas con un basamento teórico-metodológico. En el marco de la investigación se recolectan 37 aproximaciones conceptuales (anexo 1), a las que se aplica el análisis de co-ocurrencia de palabras para localizar las variables con mayor frecuencia de utilización y a la vez coherencia con relación a su significado dentro del sistema textual; de esta manera se obtienen 27 variables con las que se desarrolla una matriz cuadrada y sus correlaciones de similitud según el criterio estadístico de similitud de Jaccard, para luego aplicar un análisis CONCOR con el sistema UCINET v-6.135 para explorar la equivalencia estructural y modelar su correspondiente grafo mediante el software netdraw v-2.41 (figura 1.9 y anexo 2); luego se desarrolla la técnica del análisis factorial de correspondencias para confirmar dichas relaciones (cuadro 1.6), alcanzándose una coherencia aproximada al 97 % entre las variables agrupadas producto de los dos análisis.

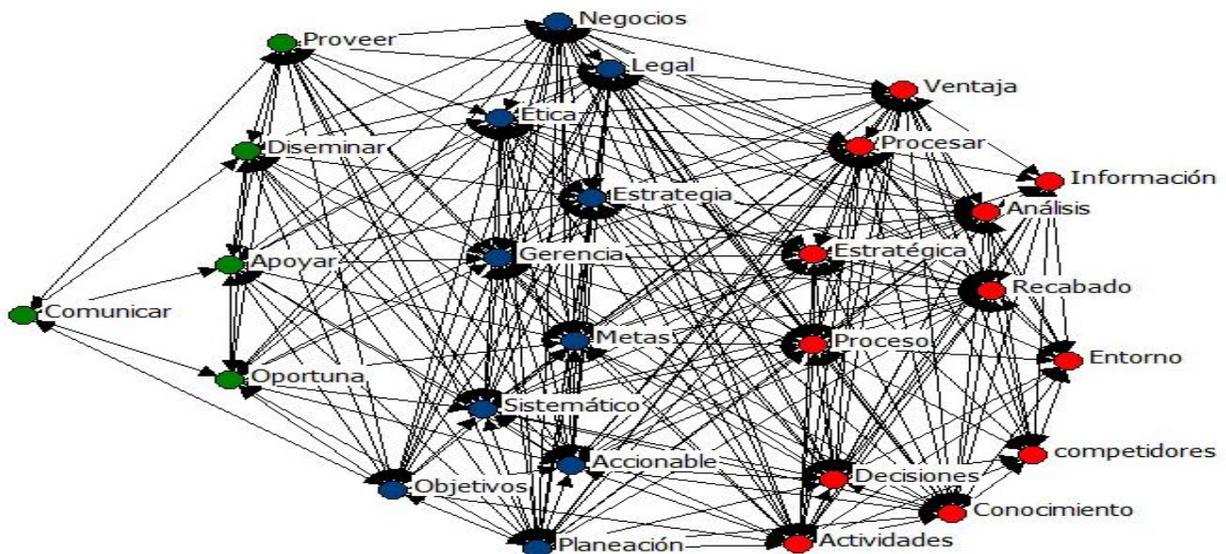


Figura 1.9 Presencia de variables en los conceptos de IC

Así, se obtiene un grafo compuesto por las relaciones de 27 variables agrupadas en tres conglomerados, que detallan aspectos relativos a procesos relacionados con la gestión de IC, como la configuración de las alternativas decisionales mediante actividades medulares como lo son el recabado, procesamiento y análisis de información, la planificación del SGIC y la diseminación de información de forma oportuna.

Lo anterior es coherente con la aplicación de la técnica del análisis factorial de correspondencias (AFC) donde se definen tres dimensiones o componentes de gestión desde el punto de vista de la articulación de los procesos que tienen lugar durante la dinámica de trabajo del SGIC, los cuales se detallan a continuación (cuadro 1.6 y anexo 3): I) el componente configuracional que explica el 44% de la varianza porcentual y en el cual se gestan las tres primeras actividades del ciclo de inteligencia a través de los procesos de recabado, procesamiento y análisis de información, utilizándose fundamentalmente el potencial creativo del sistema organizacional con el objetivo de configurar proposiciones para la toma de decisiones, II) el componente gerencial que define el 26% de las variaciones en la muestra de datos estudiados y donde se agrupan operaciones de planificación y ajuste sistémico de acuerdo con las manifestaciones del entorno, las necesidades de los decisores y usuarios de la información en general y por último III) el componente distributivo que manifiesta el 11% de la varianza y relaciona operaciones de diseño de canales de comunicación, diseminación selectiva de la información y presentación de esta según las características de sus destinatarios.

Componentes	Variables	Varianza explicada
Configuracional	Recabar, proceso, competidores, estratégica, ventaja, análisis, decisiones, procesar, conocimiento, entorno, información, actividades	44
Gerencial	Objetivos, gerencia, metas, accionable, negocios, legal, sistemático, estrategia, ética, planeación	26
Distributivo	Oportuna, diseminación, comunicar, proveer, apoyar	11
Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,81		Coeficiente de fiabilidad: KMO=0,887
Prueba de Esfericidad de Bartlett=41504,702		

Cuadro 1.6 Componentes dinámicos de gestión de articulación de procesos

En la gestión empresarial se suele analizar, el conjunto de procesos y dimensiones pero no el comportamiento de los sistemas en su conjunto, hecho que genera una visión reduccionista que conlleva a limitar las capacidades de comprensión y aplicación de los mismos al poseer estos sistemas una naturaleza social y articularse de manera no lineal (Nielsen y Nielsen, 2014). Esto también sucede en el campo epistemológico de los SGIC, donde se analiza con frecuencia el ciclo de inteligencia, pero no las cualidades sistémicas de sus dimensiones y procesos lo que ocasiona distorsiones en su aplicación (Yan, 2012).

Autores como Tena Millán y Alessandro Comai (2001, 2016) amplifican estos basamentos y proponen tipología de cualidades para la IC sin llegar a realizar un análisis sistémico, de las mismas. Intentan reducir las brechas expuestas, tanto para potenciar el diseño y aplicación de los SGIC como para evitar errores en su abordaje científico.

Las dimensiones previamente descritas disminuyen dichas distorsiones al articularse para brindar una perspectiva integral del SGIC, los procesos y variables que tienen lugar en la generación de información de IC. Hecho que se utiliza como parte de los aportes teórico-metodológicos del presente trabajo, para cubrir las necesidades identificadas en el campo académico y para la construcción de la propuesta tecnológica.

La carencias de una perspectiva sistémica también se observan con relación a los 31 modelos de IC consultados (anexo 4), los cuales aunque se enfocan adecuadamente en explicar la articulación de los procesos que componen el ciclo de inteligencia en un campo de aplicación determinado, no satisfacen los objetivos y problemas de la investigación, al no esclarecer de manera integral el comportamiento de los SGIC, su ubicación con respecto a la inteligencia de empresas, sus componentes y las relaciones estructurales entre los mismos, lo que genera limitantes en cuanto a la capacidad de desarrollar una visión sistémica del fenómeno. Observándose por parte del investigador confusiones tanto a nivel endógeno como exógeno con relación a la IC como sistema.

Siguiendo la lógica anterior se determinan tres componentes de gestión que explican el comportamiento de los SGIC (cuadro 1.7 y anexo 5) : I) el ofensivo donde el sistema se enfoca en generar ventaja competitiva o adaptativa y persigue alcanzar un equilibrio entre el estado de la organización, sus necesidades y las manifestaciones del medio externo, en este componente interactúan momentos pasivos de vigilancia sobre los factores del entorno y activos donde se persigue transferir conocimiento sobre el entorno al sistema organizacional para diseñar o contribuir con potenciar estrategias, productos y servicios, II) el componente relacional en el que la IC es utilizada para cooperar y establecer alianzas hacia el exterior e interior de la organización, III) el componente defensivo en el que la IC se centra en la protección de la entidad mediante la vigilancia tecnológica para la alerta temprana y la generación de contramedidas donde destaca la ambigüedad causal, con el objetivo de desorientar a los competidores.

Para un mejor trabajo con las dimensiones antes mencionadas, se les denominará de aquí en adelante componentes dinámicos de gestión desde el punto de vista del comportamiento del sistema de IC (CDGCS) y componentes dinámicos de gestión desde la perspectiva de la articulación de los procesos (CDGAP). En el desarrollo de la investigación se considerará incluir estos componentes en el diseño de propuestas de solución al problema científico planteado, con el objetivo de lograr una concepción sistémica de los procesos de IC que coadyuve con una mejor capacidad de asimilación de los trabajadores involucrados en la dinámica de funcionamiento de un SGIC. Es importante adicionar que hasta la fecha de inicio del proceso de investigación, no se localizan tecnologías de IC para ERNT, ni investigaciones similares a la que suscita la tesis propuesta en enfoque, alcance y según la naturaleza de las brechas que intenta cubrir para contribuir al diálogo que se establece en la comunidad académica y empresarial sobre el tema.

Componente	Variables	Varianza explicada
Ofensivo	Generación de información de IC, obtención de ventaja competitiva, mejora del impacto en el desempeño, capacidad de incidencia en la triple innovación (estrategias, productos, servicios), contribución con la eficacia de las decisiones, potenciación de la capacidad de análisis, eficiencia en la gestión de IC, acciones sobre las dimensiones del mercado, potenciación de recursos y capacidades del sistema	62 %
Relacional	Flexibilidad en el diseño y utilización de la gestión de la información y el conocimiento, capacidad de establecer redes de cooperación externa, capacidad de establecer redes de cooperación interna, estimulación de la innovación abierta	21 %
Defensivo	Capacidad de reconocer competidores, capacidad de reconocimiento de incidencias en la dimensión organizacional, capacidad de reconocimiento de incidencias en la dimensión informacional, capacidad de reconocimiento de cambios e incidencias en la dimensión del mercado, vigilancia del entorno, generación de contramedidas	12 %
Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,81		Coeficiente de fiabilidad: KMO=0,885
Prueba de Esfericidad de Bartlett=35504,807		

Cuadro 1.7 Componentes dinámicos de gestión desde el punto de vista del comportamiento del sistema de inteligencia competitiva

1.2.3 La inteligencia competitiva: elementos para su gestión

El SGIC es básicamente un sistema de información (SI), por lo que cumple con sus principios y componentes clásicos. Su misión principal es interrelacionar en determinadas condiciones personas, procesos y tecnologías para apoyar a operaciones, objetivos y decisiones a partir de la relación que se establece entre necesidades organizacionales continuas y manifestaciones del entorno.

La IC usualmente requiere de un conjunto de actividades, las cuales se canalizan en procesos que permiten generar salidas de conocimiento útil para la toma de decisiones a partir de datos e información del entorno muchas veces sin significado aparente a través de los métodos de investigación tradicionales (Fleisher & Bensoussan, 2014). Estas actividades son: I) planear y verificar, II) recolectar la información a partir de fuentes primarias, secundarias y terciarias), III) analizar, interpretar y construir reportes, IV) diseminar la información (comunicar). La unión de estos procesos y su continuidad ha sido denominada por parte de los profesionales de IC como “el Ciclo de Inteligencia Competitiva” (CIC), que está derivado del Ciclo General de Inteligencia articulado por un conjunto de actividades, entradas y salidas que permiten gestionar necesidades, datos, información y conocimiento.

En el cuadro 1.8 se observan diversos aportes por autores en el plano de la gestión que permiten diseñar modelos de IC, tanto desde el punto de vista del manejo de indicadores, como de la estructuración de marcos normativos que permitan aproximarse a un estándar de trabajo con este tipo de sistemas. Es importante recalcar en este sentido que aunque se consiguen determinar patrones con relación a la utilización de métodos analíticos en el campo de la disciplina (figura 1.10), el espectro de solución de necesidades y sectores de aplicación es tan amplio, que muchas veces los practicantes de IC integran los métodos existentes y los adaptan a nuevos procedimientos, evitando la rigidez y parálisis por análisis. En este sentido destaca el aspecto fundamentalmente cualitativo de la disciplina que encausa el marco tecnológico e instrumental propuesto por la dirección estratégica y la gestión del conocimiento para abordar áreas como la sociología, antropología, economía, política y tecnología en pos de elaborar proposiciones decisionales eficaces en un determinado contexto.

Aporte	Dimensiones del aporte	Autores
Condiciones básicas para accionar un SGIC	1) Adecuado diseño e implementación de la gestión y arquitectura del conocimiento e información, 2) aumento del nivel motivacional del capital humano de la organización	Du, 2003; April & Bessa, 2006; Underwood,2013
Análisis de las formas en que se ejerce la IC	1) Ad hoc, 2) continua comprensiva, 3) continua enfocada, 4) a partir de proyectos	Herring & Leavitt, 2011; Gilad, 2011
Indicadores para un SGIC	1) Calidad de la inteligencia provista, 2) nivel de uso de la IC por las partes interesadas, 3) la creación de una cultura de inteligencia, 4) respuesta del sistema de inteligencia a los eventos , 5) cuota de mercado	West, 2001; Gainor, & Bouthillier, 2014
Necesidad de ubicación estratégica del SGIC	1) Formación de necesidades de conocimiento estratégicas, 2) visión desde el máximo hasta el mínimo nivel organizacional, 3) capacidad de evaluar integralmente el impacto de la gestión	Wright y Pickton, 2002; McGonagle & Vella, 2012; Calof, 2014; Bartes,2015,
Propuesta de normas para un Sistema de vigilancia tecnológica (VT) e inteligencia competitiva	1) Documentación y registro de los procedimientos, 2) responsabilidad de la dirección en el proceso de VT, 3) disponibilidad de recursos suficientes y adecuados, 4) establecimiento de un proceso de VT consistente en tres fases: identificación de las necesidades y fuentes de información, búsqueda, tratamiento, validación de la información y puesta en valor de la misma, 5) acciones tomadas con relación a los resultados, 6) medición, análisis y mejora del proceso	AENOR: UNE 166000,2006;UNE 166006:2011
Tipología y normativas de métodos analíticos para el proceso de análisis de IC	Normativas: 1) proactivo, 2) exacto, 3) eficiente, 4) objetivo, 5) útil, 6) oportuno Métodos: análisis de actores, de escenarios, sectorial	Método FAROUT (Fleisher & Bensoussan 2000,2015)

Cuadro 1.8 Aportes por autores en el plano de la gestión de la inteligencia competitiva

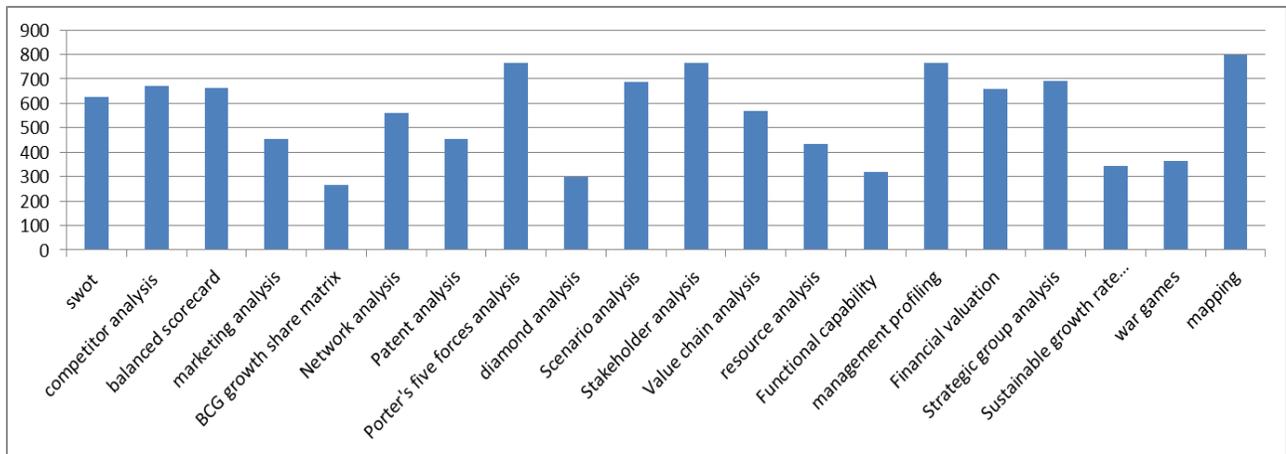


Figura 1.10 Métodos analíticos presentes en los artículos de IC estudiados

Los SGIC tienen distintos niveles de desarrollo según las necesidades organizacionales. Las empresas con mercados volátiles, alta competitividad y complejidad de negocios tienden a adoptar sistemas sofisticados a diferencia de compañías con mercados menos dinámicos así como pequeñas y medianas empresas (PYMES) (West, 2001; Lim, 2013). De esta manera la IC usualmente comienza con un nivel de desarrollo mínimo y es filtrada a través de balances costo-beneficio, para generalmente partir de experiencias positivas en cuanto a resultados, el comprometimiento de la alta dirección y la visión estratégica, elevar su nivel en congruencia con dimensiones presupuestarias, tecnológicas y organizacionales. La IC es tratada por las empresas con enfoques de proceso y producto. El tratamiento como producto se refiere a la información de inteligencia obtenida desde algún proveedor y utilizada con propósito estratégico, en este caso el producto final de la inteligencia es comparado con datos, información y conocimientos previos (Kahaner, 1997; Jianyong, 2013).

Esta visión de la IC relaciona la calidad de la toma de decisiones estratégicas con la capacidad de comparar la nueva información y el conocimiento estratégico existente en la organización, atendiendo a esto autores como Gilad (2011) y Prescott & Miree (2015) alertan acerca de errores al generar conocimiento incompleto o incorrecto, proveniente solo de la comparación, sin la extracción continua de necesidades organizacionales y el choque dialéctico con el entorno, lo que disminuiría la capacidad de respuesta y el conocimiento del negocio, creándose puntos ciegos competitivos. Es por ello que los SGIC deben diseñarse de manera tal, que incorporen al aprendizaje continuo del negocio

la experiencia de actores internos y externos, explicitada en procedimientos y métricas que se puedan utilizar y articular de forma flexible con el capital intelectual.

Para compartir interna o externamente el conocimiento, la variable “confianza” es un factor crítico durante el proceso de socialización del mismo (Piaget, 1979; Luhmann, 1989) debido a las asimetrías de la información que subyacen en el intercambio de bienes y servicios entre dos o más partes (Lambert, Leuz & Verrecchia, 2012). No basta con que las organizaciones posean un SGIC correctamente estructurado, si está desprovisto de métodos de contrainteligencia empresarial (CI). Los programas de contrainteligencia como parte de la gestión de IC, son necesarios para evitar pérdidas a causa de las actividades de inteligencia de los competidores mediante prácticas legales o ilegales (West, 2001; DeGenaro, 2015). En este sentido las agresiones externas más importantes son: I) espionaje industrial (captura de conocimiento crítico y plagio), II) extorsión, III) sabotaje, IV) chantaje a ejecutivos clave, V) soborno de empleados.

El sistema de gestión de CI de la empresa debe incidir en dos direcciones: 1) vigilar el entorno y sus variaciones, incrementando su énfasis en los aspectos tecnológicos y de conocimiento de competidores así como sus umbrales éticos a través de su desempeño relacional e histórico, 2) la generación de respuestas a las actividades de inteligencia externa. Así, el objetivo cimero de la CI en las organizaciones es proteger la información el tiempo suficiente y necesario para que esta no sea utilizada y transformada en ventaja por los competidores (Prescott, 1995; Charity & Joseph, 2013; Gainor & Bouthillier, 2014), utilizándose métodos de gestión que permitan el establecimiento de barreras contra estos y la prevención del éxodo de información. El foco de la CI no se encuentra solamente en la información, sino en los canales por los cuales circula y que los competidores pueden explotar para su propio beneficio. El sistema de CI debe jugar un papel activo al involucrar al factor humano para cubrir y apoyar la progresión de decisiones y estrategias en marcos temporales óptimos para cumplimentar los diferentes objetivos, de forma tal que se desarrollen ventajas competitivas incrementales. En las propuestas de SGIC suele no abordarse con el suficiente peso a las dimensiones de la CI (West, 2001; De Genaro, 2015), hecho que constituye una contradicción pues en la naturaleza de la IC se encuentra precisamente prevenir y desarrollar contramedidas a las acciones directas de la competencia (leal o desleal) sobre la estabilidad estratégica y objetivos de la empresa.

1.3 La inteligencia competitiva y el negocio del turismo

1.3.1 La empresa relacionada con el negocio del turismo

El turismo es una actividad económica cuya esencia multidisciplinaria lo convierte en un campo de estudio fértil para la ciencia, fundamentalmente a partir de la fundación de revistas como “Tourism Management”, “Annals of Tourism Research”, “Journal of Travel and Tourism Marketing” y “Estudios y Perspectivas en Turismo”, publicaciones relativamente jóvenes pero que han comenzado a potenciar aceleradamente su factor de impacto en la arena de la ciencia internacional. Entender el fenómeno del turismo como industria desde la dimensión epistemológica, pasa necesariamente por la comprensión de los sistemas y modelos propuestos sobre el tema. Según autores como Bouncken (2009) y Cooper (2013) generalmente los sistemas turísticos consisten en cinco áreas que interactúan mutuamente. Estas son las agencias de viajes mayoristas y minoristas, el sistema de transportación, el sistema de arribos, los medios de alojamiento que coexisten con áreas colaterales en lo relativo al entretenimiento y servicios de apoyo al turista.

Ramón Martín (2006) expone cuatro grandes grupos de modelos turísticos fundamentales condensados a partir de estudios bibliográficos: 1) modelos estructurales: ofrecen una visión de la estructura interna y dinámica del sector, 2) modelos de demanda: proponen diferentes factores vinculados a la demanda, 3) modelos de desarrollo de destinos: expresan la evolución de los núcleos receptores del turismo, 4) modelos de impacto: evalúan tanto retrospectiva como prospectivamente los impactos psico-socio culturales e históricos así como económicos y medioambientales del turismo. El enfoque estructural (Leiper, 1990, 2008) tiene como hito relevante entre otras cosas el hecho de explicar a la empresa en el turismo (abordada en la investigación) como uno de los tres factores que interactúan en un destino turístico: I) los elementos geográficos (aproximación desde las geociencias), II) el turista (aproximaciones desde el Marketing, la Sociología y la Psicología), III) las empresas (Administración de Empresas).

Sin embargo, en las investigaciones sobre el turismo se analizan con frecuencia categorías como: destino turístico, polo turístico, complejo turístico, destino país, producto turístico y empresa turística sin realizar un análisis del alcance de estos conceptos que si bien funcionan adecuadamente de manera operativa en la praxis, al integrarlos a investigaciones teóricas presentan insuficiencias en su construcción epistemológica.

En este contexto, a juicio de Muñoz de Escalona (2014), uno de los principales problemas al que ha tenido que hacer frente la investigación de la economía del turismo, está relacionado con la inconsistencia de los conceptos de turismo y de empresa turística como núcleo de las actividades del sector; al estar elaboradas estas definiciones sobre la base de la demanda y no de la oferta productiva ofrecida por la empresa e industria como se establece en la Teoría Económica. Lo que conlleva a calificar como empresa turística a casi cualquier entidad en un destino. Esta inconsistencia por transitividad, suele afectar a las investigaciones en el turismo, al no poder ubicar correctamente las unidades de análisis investigativas cuando se trata de trabajos que abarcan por ejemplo, clústeres turísticos de magnitud y complejidad variada. Así, las definiciones de empresa turística (Rodríguez y Guisado, 2002) debido a las características de transversalidad de la industria se realizan fundamentalmente ligadas a ámbitos como la legalidad², al tipo de servicio que consume el turista y cuota de ingresos entre otras. Temas que suscitan debates y contradicciones entre los investigadores, instituciones rectoras del turismo y académicos (anexo 6).

Con el objetivo de ubicar la unidad de análisis de la investigación para ceñir la lógica investigativa a un concepto de ERNT, se estudian las distintas definiciones de empresa desde la perspectiva de las teorías que le dieron origen (anexo 7), intersectando las variables esenciales contenidas en estas con los principales constructos del turismo como actividad económica (anexo 8). Este análisis permite desarrollar la siguiente definición, que si bien no pretende ser una solución definitiva para el problema teórico de la empresa turística, persigue encausar y filtrar el proceso investigativo en el plano epistemológico: *una empresa relacionada con el negocio del turismo se puede definir como un sistema socio técnico abierto, con relativa autonomía para establecer sus estrategias y objetivos, además de articular recursos, capacidades y procesos en función directa o indirecta de flujos, atractivos y productos turísticos para obtener ganancias.*

Las empresas en clústeres orientados al negocio del turismo, compiten por diversas metas y motivos a diferencia de la mayoría de las industrias. Es por eso que la competitividad a nivel de destinos es más compleja y multifacética que en las

² 1) Ley General del Turismo en Islas Baleares (1999).

2) Ley de Turismo de Andalucía: Art.2.

organizaciones individuales y está limitada por variables lejos del alcance de este, por lo que autores como Poon (1993) y Haiyu & Qian, (2014) coinciden en que existe la necesidad de establecer técnicas integrales que permitan extraer información oportuna del entorno para este tipo de entidades.

Con la intención de analizar estas ideas, en el marco de la investigación se desarrolla un estudio bibliométrico y de campo tanto en publicaciones sobre el negocio del turismo como en empresas de diez destinos países, donde se evidencia que el turismo es uno de los sectores con menor tasa de introducción de la IC a nivel teórico y práctico (figura 1.11), observándose carencia de modelos teóricos adaptables a la diversidad de negocios del ramo.

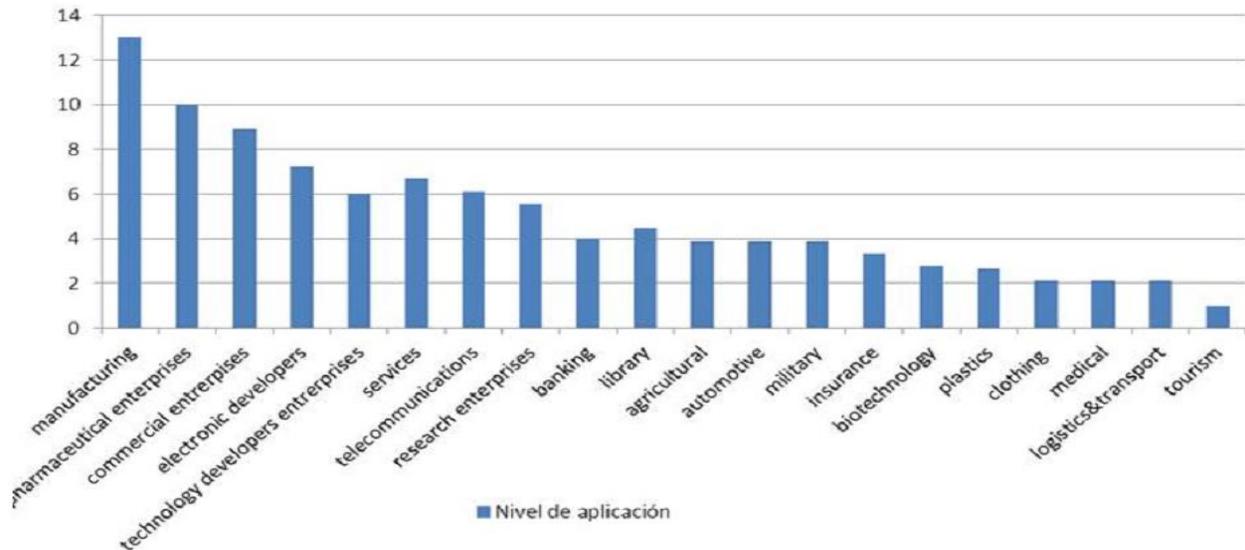


Figura 1.11 Nivel de introducción de la inteligencia competitiva en el negocio del turismo³

De las inferencias enunciadas se decide en el marco de la investigación y con el objetivo de explorar el estado de la IC en la práctica a nivel internacional y nacional, estudiar primero el surgimiento de la necesidad de IC de forma institucional y segundo la aplicación de alguna forma de IC a nivel empírico. Se seleccionan tres muestras de estudio: 1) diez destinos países, el 70 % de ellos con un alto índice de competitividad⁴ turística, 2) once instituciones entre centros de investigación y empresas mayoristas de inteligencia

³ A partir de investigaciones realizadas por el autor publicadas en “Estudios y perspectivas en turismo” en 2012

⁴ Foro Económico Mundial, Ginebra, Suiza: Travel & Tourism Competitiveness Report 2011-2014

altamente referenciadas (cuadros 1.9 y 1.10) y 3) 172 directivos de empresas relacionadas con el negocio del turismo, de los cuales 106 pertenecen a 52 grupos empresariales nacionales y 66 a internacionales.

Región	Evento o documento normativo
Unión Europea	Political framework for tourism in Europe (2011)
Francia	Dispositif d'Ingénierie Touristique (2003)
China	China Tourism Industry Strategy 2020 (2011)
Alemania	Política turística Alemana visión 2015 (2011)
España	1) I Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional Donostia - San Sebastián (España), 27 y 28 de octubre de 2009, 2) Proyecto ITUR Granada, 3) INTELITUR (2009)
Canadá	Dispositif d'Ingénierie Touristique 2006
Argentina	Informe de alianza entre los sectores turísticos de Argentina, Chile y España: ICOMDEST (2010-2011)
Chile	
México	Informe Secretaría de Turismo de los Estados Unidos Mexicanos (2001-2006)
Cuba	1) Reporte Diario de Prensa CIDTUR (EAEHT), 2) Boletín Vigilancia Tecnológica (CIDTUR Holguín), 3) Observatorio Turístico del MINTUR

Cuadro 1.9 Institucionalización de la necesidad de vigilancia tecnológica en el turismo

Institución	Modalidad	Aproximación a empresas del turismo	Radio de acción geográfico
Intelligent Coast Group	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
TCI Research	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
TOURGUNE	Centro de investigación	IC como función y producto	Trasnacional
Business Monitor	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
COMLINKS	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
PhoCusWright	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
MINTEL	Mayorista	IC como producto	Trasnacional
CITIS	Centro de investigación	Proceso y producto	Destinos Portugueses
INTELITUR	Centro de investigación	Proceso y producto	Ibiza Castilla y León
Communauté virtuelle de veille touristique (France)	Apoyo a la toma de decisiones de la administración pública	Proceso y producto	Destinos Franceses
ODIT FRANCE	Apoyo a la toma de decisiones admón. pública y privada	Proceso y producto	Destinos Franceses

Cuadro 1.10 Estudio de empresas del turismo con uso intensivo de la inteligencia competitiva

Del análisis en la investigación, se infieren tres patrones con relación a la utilización de la IC en ERNT: I) el inicio de la necesidad institucional de explorar el entorno mediante técnicas de VT se puede ubicar alrededor del año 2001 siendo los destinos franceses y canadienses pioneros en este sentido; sin embargo, es a partir de 2008 donde se percibe una eclosión de documentos normativos emitidos por administraciones públicas de los 10 destinos turísticos más competitivos del mundo, II) en el ramo predomina la obtención de información de inteligencia fundamentalmente como producto y su aplicación empírica está dada sobre todo en forma de VT, hecho que se cristaliza en el auge de los observatorios turísticos integrados a ministerios u otras entidades gubernamentales. En este sentido, según el estudio se puede afirmar que las empresas mayoristas de inteligencia aumentan la cobertura de reportes para sector del turismo alrededor del año 2011, III) existen carencias modelos con bases teórico-metodológicas que sirvan de referencia para la aplicación de la IC en pequeñas, medianas y grandes del sector donde el 96 % de los directivos encuestados entrevistados en el marco de la investigación otorga una elevada importancia al estudio del entorno para la toma de decisiones, el 84 % refiere la necesidad de que la información recabada sea oportuna; sin embargo, solo el 4 % expone que aplica la IC en su entidad en algún tipo de forma procedimental, fundamentalmente mediante el estudio de noticias del sector y del comportamiento de competidores cercanos de manera empírica, por último un 7% refiere que aunque no cuenta con metodologías de IC, obtiene reportes de información desde empresas especializadas o de organizaciones de la administración pública.

Aunque han aumentado los estudios que relacionan a la IC y el turismo; según Faust y Gadotti (2011) todavía existe poco conocimiento sobre el tema. Se han constatado ejemplos positivos de aplicaciones parciales, descritos en redes hoteleras brasileñas en 2011 y en Costa del Sol (España), para la dinamización del destino entre 2012 y 2013 junto a debates y proyectos en eventos internacionales del sector, donde se ha reconocido la necesidad de aplicación en cadenas y pymes para potenciar procesos de servicios, de negocios, productivos, de I+D+i y lograr marcos de transferencia de tecnologías satisfactorios que favorezcan las decisiones eficaces.

1.3.2 Una mirada desde la investigación a entidades del sector turístico cubano

Existe consenso en que la inteligencia en el contexto de las organizaciones cubanas, se introduce aproximadamente entre los años 1992-93, bajo el enfoque de grupos de investigadores españoles sobre el tema y en función de la biotecnología y la industria médico-farmacéutica. El hecho tiene lugar debido a las gestiones de la Consultoría BIOMUNDI -BIOTEC en 1992 (Orozco Silva, 2000; Mas Basnuevo, 2005).

Desde entonces se han desarrollado diversas investigaciones sobre el tema en el país, donde en contradicción con las amplias necesidades de desarrollo en materia económica, se percibe una lenta latencia en su absorción por gran parte de las empresas cubanas e inclusive en organizaciones generadoras de conocimiento, lo que se puede palpar en la escasez de publicaciones de autores cubanos en revistas nacionales e internacionales y en las aseveraciones de autores como Mulet Concepción (2009), con relación al insuficiente tratamiento de la inteligencia empresarial y su aplicación como sistema de trabajo de la administración, esta insuficiencia también se manifiesta con relación a la IC. La IC ha sido utilizada en Cuba en los sectores de la biotecnología, el petrolífero, las comunicaciones e incluso el transporte. Su proyección ha estado enfocada y limitada sobre todo a estudiar las dimensiones tecnológicas de la competencia, hecho que se ha acentuado a partir del intento hacer más competitiva y sostenible a la economía cubana. El país ha emprendido diversos procesos de rectificación de errores debido a los problemas en la gestión económica y en la actualidad se encuentra inmerso en una reconceptualización de políticas, que persiguen la dinamización económica, cuyos inicios pueden ubicarse fundamentalmente en el discurso de Raúl Castro Ruz el 26 de Julio del 2009 y en los Lineamientos de la Política económica y Social del Partido (2011) que permanecen en estado de implementación. El Ministerio del Turismo (MINTUR) como parte de la actualización económica se encuentra en un estado de entropía creativa para la mejora estructural de procesos y métodos de trabajo. Durante el periodo de la investigación doctoral, se perciben tres estadios con relación a la aceptación del tema en empresas del sector:

El sector posee diversos problemas entre los que se pueden citar: I) limitaciones en el conocimiento de trabajadores e investigadores del turismo acerca de la estrategia corporativa general y la no formulación explícita o falta de compartimentación a nivel

organizacional de estrategias competitivas genéricas, II) el desconocimiento de la importancia de la gestión del conocimiento y la información para la toma de decisiones y una lenta absorción de las TIC, con relación a organizaciones de destinos foráneos (Batista Matamoros, 2011).

Esta lentitud ha minado la eficacia de la toma de decisiones, lo cual ha limitado la capacidad de comercialización, aspecto del cual se pueden ubicar tomando como punto de referencia el periodo 2009-2011 factores como: I) la existencia de destinos turísticos cubanos poco comercializados y débilmente posicionados a nivel internacional, II) pobre identificación de necesidades clave, III) lenta respuesta al llamado banco de problemas del MINTUR, las investigaciones frecuentemente se duplican y carecen en su mayoría de enfoques sistémicos y sistemáticos, este problema se mantiene latente incluso 12 años después de su detección (Escalona, 2010), IV) la competitividad carece de un enfoque integral y estratégico, siendo asumida por las investigaciones solo desde la perspectiva del objeto investigado (Batista Matamoros, 2011). V) la variedad de investigaciones relacionadas con la formulación de estrategias no poseen una visión integral y se enfocan en el área objeto de estudio dentro del destino turístico (Escalona, 2010 y otros).

Consistentemente con la apertura económica y la búsqueda explícita de una base productiva más competitiva, se puede decir que existe en el país la necesidad de aplicar la gestión del conocimiento y la inteligencia de la empresa, lo que se puede observar en bases normativas como el decreto ley No. 281 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, artículos 95, 516, 517, 518, 583, 653 y el 659 en especial; junto a los Lineamientos de la Política económica y Social del Partido y la Revolución, capítulo IX lineamientos 257y 258 y el Decreto-Ley No. 320 de abril de 2014 modificativo del decreto-ley no. 252 “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” artículos 64 y 68 donde se aborda el tema directamente.

Conclusiones parciales

- 1) La IC es una especialidad en el campo de la Dirección Estratégica que surge como respuesta a la creciente complejidad e incertidumbre del entorno, la ubicación de la información como activo crítico para la toma de decisiones y la necesidad de las organizaciones de disminuir las asimetrías de la información que limitan su desempeño.
- 2) Los estudios de IC se han desarrollado desde cuatro perspectivas fundamentales, la Dirección Estratégica, las Ciencias de la Información, la Economía y el Marketing. Las mayores contribuciones de la gestión de IC encontradas en la literatura se relacionan con la planificación, la innovación y la competitividad para: I) generar ventaja competitiva, II) formular y ajustar estrategias, III) tomar decisiones eficaces, IV) realizar los objetivos de la organización, V) detectar y eliminar puntos ciegos competitivos.
- 3) En los inicios de la investigación se detectan carencias de modelos que expliquen a nivel teórico la gestión de la IC en ERNT. Los enfoques y modelos no abordan equilibradamente en su composición, los componentes, relaciones estructura y comportamiento de los SGIC, apreciándose poco desarrollo sobre estos problemas por parte de la comunidad científica especializada en el tema, que sin embargo los considera importantes por su influencia en el diseño, operación, reacción y respuesta de este tipo de tecnologías y las limitaciones que generan en su carácter sistémico.
- 4) La insuficiente introducción de la IC tanto a nivel teórico como práctico en ERNT, es un hecho que entra en contradicción con la necesidad de los decisores del turismo consultados, acerca de contar con métodos útiles para la obtención de información oportuna del entorno que permitan potenciar la eficacia de las decisiones.
- 5) La gestión de IC se puede analizar a través de dos componentes dinámicos de gestión, uno de articulación de procesos y otro de comportamiento del sistema, que permiten además conformar una visión sistémica de los factores que se interrelacionan en un SGIC durante su operación.
- 6) Las limitantes detectadas en los planos teórico, metodológico y práctico, así como el estudio de la historia, evolución y la estructuración de la gestión de IC, generan las condiciones óptimas para dar respuesta a las contradicciones detectadas durante las etapas de preconcepción tecnológica, el problema científico, la hipótesis general, así como objetivos y supuestos en los que se basa la presente investigación.



**TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA
COMPETITIVA EN EMPRESAS RELACIONADAS CON EL
NEGOCIO DEL TURISMO**

CAPÍTULO II. TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EMPRESAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIO DEL TURISMO

Desde los albores de la humanidad, las tecnologías y sus diversas aplicaciones han marcado de manera gradual aristas de la evolución social, económica, política y los impactos sobre el medio ambiente. En el marco de la investigación, se utiliza el término tecnología como un conjunto de saberes que permiten dar solución a determinados problemas de la realidad a través métodos y herramientas integrados de manera coherente (Ronda Pupo, 2003). En este caso para gestionar las contradicciones epistemológicas y prácticas que motivan la tesis, se propone un modelo en el plano teórico, que se hace funcional mediante un procedimiento general, estructurado por cuatro fases y siete etapas, las cuales se implementan mediante procedimientos modulares específicos.

Los elementos medulares tratados en el capítulo, se derivan del análisis realizado en el marco teórico práctico referencial (figura 2.1). La construcción metodológica de la propuesta teórica y procedimental presenta en lo fundamental elementos funcionalistas, constructivistas y estructuralistas con el objetivo de abordar la solución al problema científico mediante un equilibrio entre lo complejo, general, inter y transdisciplinario y lo empírico, racional, particular.

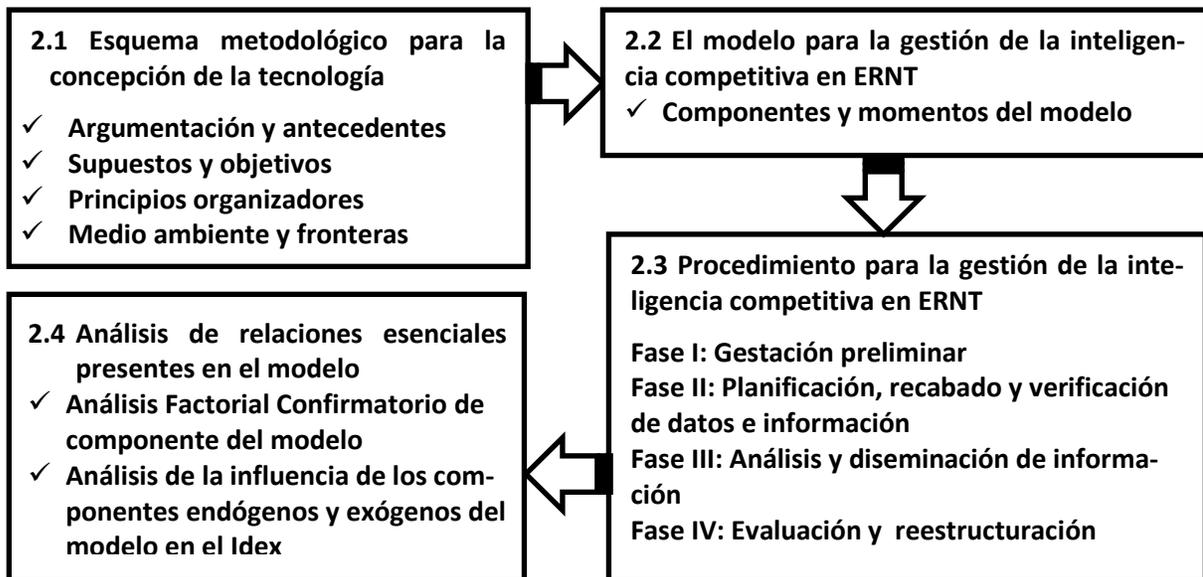


Figura 2.1 Estructura del capítulo

2.1 Esquema metodológico para la concepción de la tecnología

La construcción de la tecnología que se propone, está cimentada en el estudio del estado del arte y de la práctica de la gestión de la IC como especialidad emergente en los campos de la Dirección Estratégica y la Gestión del Conocimiento, así como en la posibilidad de su utilización para el apoyo a la toma de decisiones en ERNT. Con este fin se lleva a cabo un estudio teórico sobre el tema, con el objetivo de localizar modelos y enfoques como referentes epistemológicos, metodológicos y prácticos para el desarrollo de la investigación. También son útiles las relaciones sostenidas durante el proceso investigativo con expertos en el ámbito del turismo y del tema objeto de estudio (la IC); así como investigaciones desarrolladas por el autor a partir del año 2003 en el campo de las Ciencias de la Información, la informática y la Gestión Empresarial.

Se persigue desarrollar un sistema de gestión de inteligencia competitiva (SGIC) que integre las mejores prácticas y que posea la suficiente flexibilidad para insertarse los modelos de gestión y cultura organizacional de las empresas donde se aplique. En este sentido para su implantación se hace necesario sensibilizar al ápice estratégico y trabajadores de la entidad con la importancia del uso de la gestión de la información y el conocimiento como activos críticos para potenciar los resultados empresariales; también es perentorio estimular valores como la proactividad, la creatividad, la colaboración, la flexibilidad ante el cambio y el acceso transparente y seguro a la información. Para analizar el estado de estas variables en la primera fase de la propuesta procedimental se ofrecen los ítems 3,11-13 del instrumento plasmado en el anexo 13.

El medio ambiente y fronteras de la tecnología propuesta se enmarcan en organizaciones alineadas estratégica, económica y socialmente con los límites establecidos por el negocio del turismo a través de los flujos turísticos. Quedan delimitadas, las entidades que no cumplan con esta condición. Es oportuno adicionar que debido al fenómeno de transversalidad en el tejido empresarial del turismo, durante el proceso de gestación tecnológica se planifican y crean condiciones, para que tanto la propuesta teórica como su proyección en la práctica se apliquen a distintos tipos de negocios privados o estatales, considerando tanto los de gran calado como a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Los principios organizadores que estructuran la propuesta tecnológica se dividen en generales y teórico-metodológicos (figura 2.2). Estos cristalizan funciones deseadas tanto en la fase de diseño como en la operación del SGIC tales como: la creativa, organizativa, integradora, reguladora así como las de planificación, organización, liderazgo y cualidades como la eficiencia y la eficacia. El carácter heurístico, guarda relación con la necesidad de que el procedimiento genere las condiciones para aprovechar y articular el conocimiento retrospectivo producto de la experiencia de los miembros de las ERNT para solucionar problemas en contextos de aplicación determinados y potenciales de cara al futuro. Entre los principios teóricos metodológicos destacan la flexibilidad y modularidad como líneas para el diseño de procedimientos específicos que sean viables ante la demanda de un flujo de trabajo no lineal y que a la vez se integren de manera orgánica, lógica y coherente con un procedimiento general dentro del cual generen sinergias que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos del SGIC.

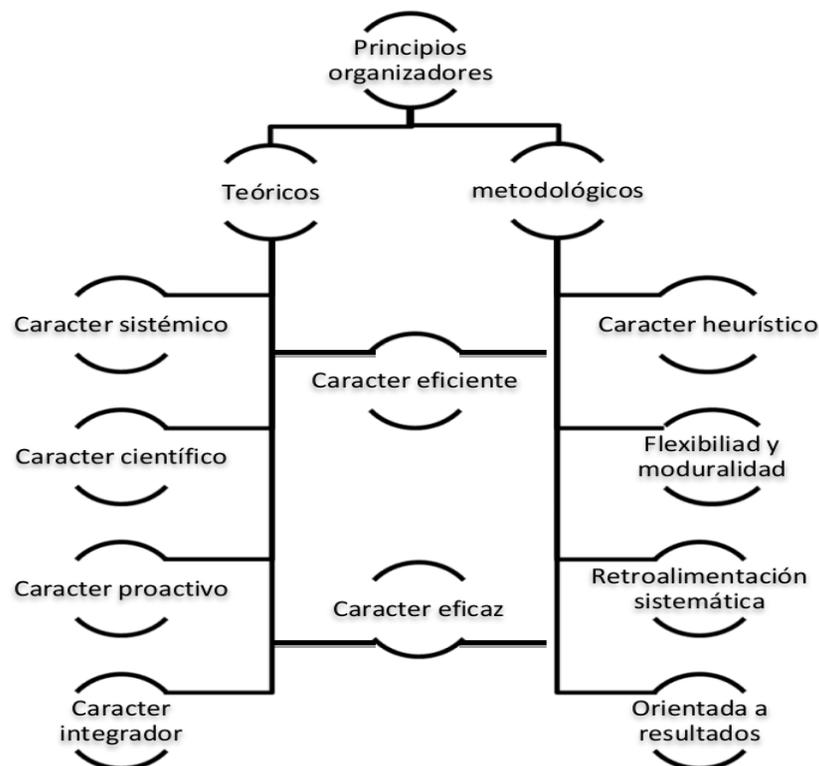


Figura 2.2 Principios organizadores de la propuesta tecnológica

2.2 Modelo para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

La IC está concebida para apoyar a las entidades, equilibrando a su favor la relación que existe entre las necesidades del sistema organizacional y los eventos que produce el entorno. Este es uno de los móviles que se persigue con el diseño del modelo, al conectar el desempeño y la estrategia de las ERNT con el medio externo y los eventos que este plantea (Hambrick, 1982; Porter, 2011; Fleisher y Bensoussan, 2014), para aprovechar: I) las oportunidades que puedan ser utilizadas para ganar en ventaja competitiva y II) las condiciones o eventos que amenacen la vida de la organización o su desempeño (Herring y Leavitt, 2011), mediante una perspectiva que condense las prácticas más idóneas observadas en los planos teórico y práctico.

Se pretende suplir brechas identificadas en modelos consultados para las temáticas que ocupan la investigación, donde destacan: I) la carencia de métodos sustentados teóricamente que expliquen y aborden la gestión de IC en empresas relacionadas con el negocio del turismo, II) problemas con relación al desarrollo de un abordaje sistémico de los SGIC, que permita incorporar y articular de manera integral los procesos de los mismos, su estructura y dimensiones, III) dar respuesta a necesidades de directivos de las ERNT de contar con herramientas para la obtención de información del entorno de forma oportuna y que coadyuven con potenciar las decisiones eficaces.

Basado en el análisis teórico realizado en la investigación, se propone un modelo que cristaliza la gestión de la IC, mostrando las interacciones que se producen entre las ERNT y el entorno durante el proceso de capitalización de la información y el conocimiento (figura 2.3). En el modelo se entiende al conjunto de procesos y componentes que interactúan en la gestión de IC, como un sistema que aprende e incorpora conocimiento a la realidad de la organización a través de: I) momentos de gestación-reestructuración en los que se acometen cambios a nivel estructural de acuerdo a las necesidades del SGIC y de la organización en general, II) momentos de planificación-recabado-verificación de acuerdo a las necesidades organizacionales (descubiertas o no), así como las surgidas a través de la vigilancia del entorno y dinámica de trabajo la entidad; III) momentos de análisis contextual-diseminación selectiva de información y por último IV) momentos de ajuste y reestructuración.

En la dinámica de operación del modelo intervienen tres macro-componentes fundamentales relativos a las ERNT:

1) El entorno, que está basado en el diseño de estructura de la industria propuesto por Porter (1986, 2008, 2011) y que se puede dividir en dos dimensiones: I) el macroentorno con manifestaciones en lo relativo a dimensiones tecnológicas, legales, políticas, ecológicas, sociales y II) el microentorno donde se desarrolla la actividad del mercado y que emite manifestaciones con relación a clientes, proveedores, competidores, servicios, productos así como las relaciones entre estos.

2) El SGIC, que incorpora las manifestaciones provenientes del exterior e interior la entidad a través de dos interfaces sensoras compuestas por personas, tecnologías y recursos de apoyo para acceder a las fuentes de información seleccionadas. La interfaz externa de cara al entorno, modula los procesos de vigilancia tecnológica y recabado activo de información del macroentorno, microentorno, así como de la relación que se establece entre estos y la entidad objeto de aplicación, además de otra interna que retroalimenta al SGIC con información de la eficacia de las decisiones.

3) El estado de las decisiones y su nivel de eficacia a partir de las proposiciones decisionales e información basada en el conocimiento ofertadas por el SGIC.

De esta manera, las entradas del SGIC se pueden clasificar en: I) categorías producto de las manifestaciones del entorno como los grupos estratégicos (GE) y sus estrategias de desarrollo competitivo (EDC), recursos y capacidades de la sociedad (RCS), II) intentos estratégicos, objetivos, políticas y necesidades organizacionales, III) métricas generadas por el SGIC a partir de sus necesidades internas de trabajo, IV) métricas relativas a las decisiones y su influencia en los resultados empresariales. Las salidas están materializadas en respuestas a necesidades de información para mejorar la eficacia de las decisiones ejercidas en procesos estratégicos, tácticos y operativos, evidenciadas a través de elementos como líneas de I+D+i, la potenciación de indicadores en el plano económico-financiero y comercial, así como la minimización de riesgos.

El sistema posee un bucle de retroalimentación continua que permite modular los procesos tecnológicos con el propósito de lograr un desempeño superior para realizar los

distintos objetivos. En el modelo se persigue integrar y alinear de forma coherente y orgánica los componentes del SGIC:

I- Componentes dinámicos de gestión de comportamiento del SGIC (CDGCS): que influyen en el SGIC a partir de nivel de estrés que se genere por la proporción de los impactos entre las dimensiones externas e internas, elemento que se analiza a través del índice de dinamización del sistema (Idn) cuyo estado se correlaciona con el periodo de monitoreo de los distintos procesos a través de la negociación e influencia del coordinador de IC en cada uno de los momentos procedimentales. Los CDGCS se clasifican en: a) ofensivos para la generación de ventaja competitiva, adaptativa y mejora de la organización, b) relacional para la creación proactiva redes de colaboración hacia el exterior e interior de la entidad con vistas a lograr una utilización óptima y abierta de los recursos de información y conocimiento, c) defensivo para vigilar y detectar las manifestaciones del entorno que puedan influir directa o indirectamente en el ciclo de vida y desempeño de la organización, este componente incluye el desarrollo de acciones de alerta temprana y contramedidas.

II- Componentes dinámicos de gestión de articulación de procesos (CDGAP) que se proyectan en los procesos del ciclo de IC y se clasifican en: a) el componente configuracional, donde a partir de la extracción de visiones y expectativas de expertos y actores del negocio en el ámbito externo e interno y el grupo de trabajo de IC, se generan propuestas de alternativas decisionales basadas en la experiencia e inteligencia humanas, b) el gerencial donde se llevan a cabo acciones de planificación y recalibración del SGIC y el c) distributivo donde se fija como objetivo lograr procesos de disseminación selectiva de información de manera oportuna.

Así, se logran articular y estructurar con un enfoque sistémico para la gestión de la IC los siguientes factores:

- 1) *Recursos y tecnologías* para el establecimiento de marcos presupuestarios, líneas procedimentales y bases de automatización total o parcial.
- 2) *Organizacionales* para organizar la actividad en coherencia con las políticas, estrategias, necesidades y competencias tanto a nivel general como individual.

3) *Informacionales* para la creación, establecimiento y coordinación de espacios para el intercambio de información en los que se armonice el trabajo con los flujos de información tanto en uso como asentada; utilizándose las capacidades de los usuarios de la información para la mejora de la actividad de IC.

Los componentes dinámicos de gestión intervienen en las cuatro fases del macroproceso tecnológico, de las cuales la primera se denomina Gestación Preliminar y tiene un papel creador-regulador, debido a que en este estadio se implantan o actualizan los elementos necesarios para poner en marcha el proceso de gestión de IC. La segunda es la fase de Planificación, recabado y verificación de la información de IC, que contiene dos momentos fundamentales, uno de planificación, captura y tratamiento de datos e información y otro de validación de los mismos que son además, normalizados y hechos congruentes a nivel de sistema para poder ser integrados y analizados.

La tercera fase denominada de Análisis y diseminación de información, persigue aplicar métodos analíticos para generar información de IC; así como la construcción y diseminación de reportes para ofertar propuestas, tendencias, inferencias, escenarios que agreguen valor al negocio a través del desarrollo de líneas de I+D+i, la potenciación de los resultados empresariales y la minimización de riesgos en las dimensiones organizacional, informacional (información en flujo y asentada) y del mercado en que participa la entidad. Contiene un momento pasivo colector que persigue condensar el conocimiento del negocio tanto a partir de la historia de la organización desde el punto de vista contextual, dos momentos en los que se explora tanto el macroentorno como el microentorno utilizándose como eje a los grupos estratégicos, un cuarto momento de análisis de contrainteligencia y un quinto en que se da respuesta a tareas de inteligencia bajo demanda. En la cuarta y última fase de “Evaluación y Reestructuración del SGIC”, se analiza el cumplimiento de los objetivos del sistema a través de indicadores y resultados. En este estadio procedimental juega un papel fundamental el índice de decisiones eficaces como elemento modulador del desempeño del SGIC, que aunque es analizado durante todo el proceso de IC, es evaluado en esta fase de forma general según su comportamiento evolutivo durante el completamiento de los bucles de trabajo del SGIC.

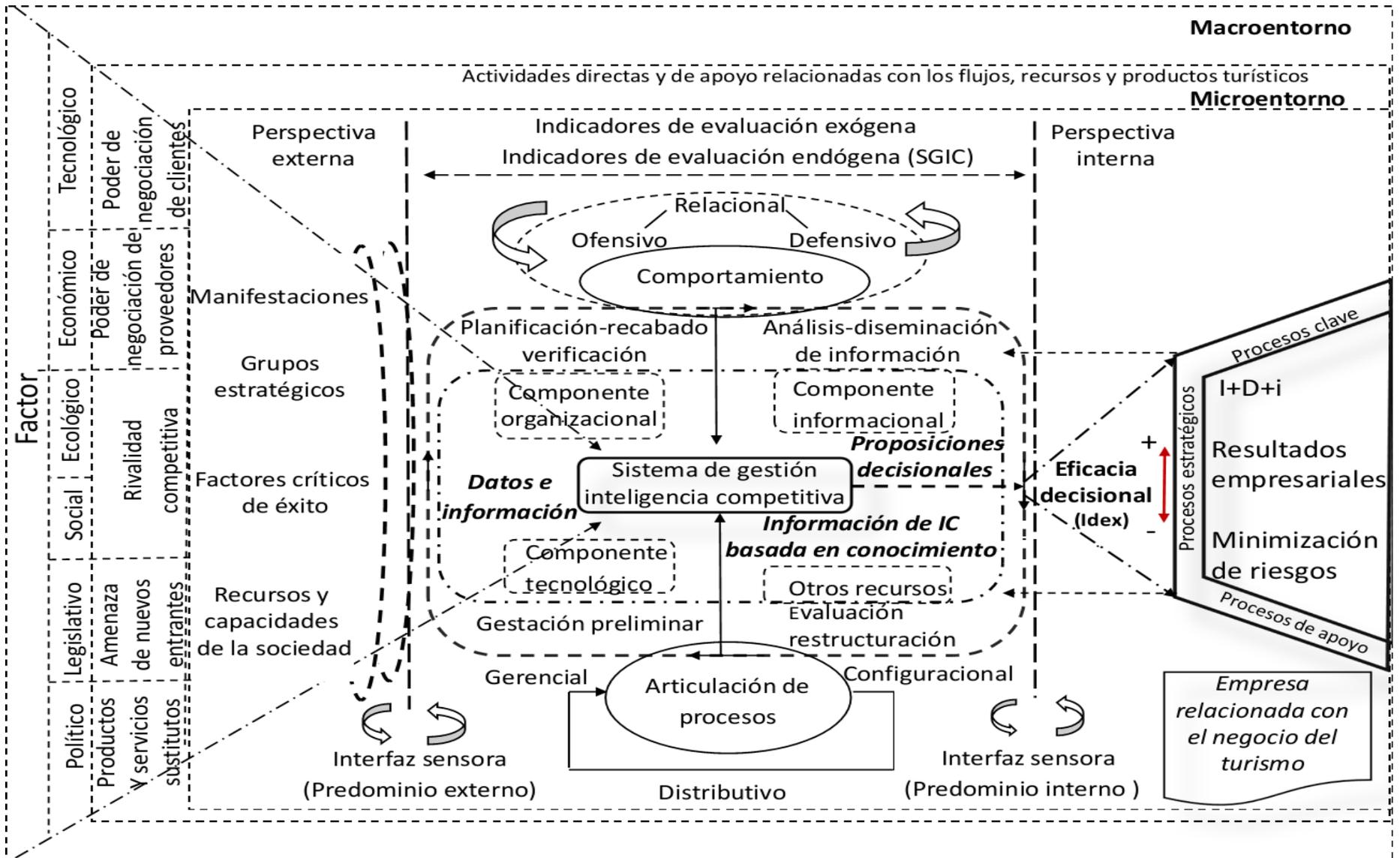


Figura 2.3 Modelo para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

2.3 Procedimiento para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

Si bien se puede asumir el entorno desde un punto de vista cognitivo, estructural o de alguna otra perspectiva; la elevada complejidad tipológica de manifestaciones impide prefijar métodos de análisis para cada situación. Es por ello que se hace énfasis en elementos cualitativos que permitan lidiar con la incertidumbre, como las características y capacidades de los analistas, la arquitectura de la gestión de la información, las particularidades de cada entidad y la diversidad de proposiciones con respecto a determinados tópicos en vez de las soluciones preconcebidas. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y sobre la base del modelo propuesto se desarrolla, un procedimiento general para gestionar la IC (figuras 2.4, 2.5 y cuadro 2.1) en ERNT compuesto por procedimientos modulares específicos (PME) y un sistema de indicadores producto del análisis teórico y cuya importancia se evalúa mediante la consulta a expertos (figura 2.6), con el fin de dotar a los decisores de una herramienta, para la construcción y selección de alternativas decisionales eficaces en relación con la dinámica del entorno en general y dentro de este al clúster turístico al cual está integrada la organización en particular.

El mismo está estructurado en cuatro fases, siete etapas y diez pasos con una descripción cualitativa y una cuantitativa, así como métodos y herramientas, que integran las mejores prácticas observadas en la literatura académica, en la práctica y según necesidades surgidas en el proceso investigativo. La primera fase se denomina gestación preliminar y tiene como objetivo crear las condiciones para desarrollar la actividad del SGIC, la segunda fase está relacionada con la planificación, el recabado y la verificación de la información, en ella ocurre un proceso de transformación de las necesidades de información del sistema organizacional en tareas de inteligencia, que son luego organizadas y utilizadas para desarrollar el proceso de análisis que tiene lugar en la tercera fase, donde además Análisis contextual de la organización, se desarrolla un análisis contextual de la organización, se realiza un análisis del macroentorno, se estructuran y analizan los competidores por grupos estratégicos y se lleva a cabo un análisis de contrainteligencia. En la cuarta fase se analizan las condiciones para mejorar y ajustar la operación del SGIC con relación a las decisiones y resultados empresariales.

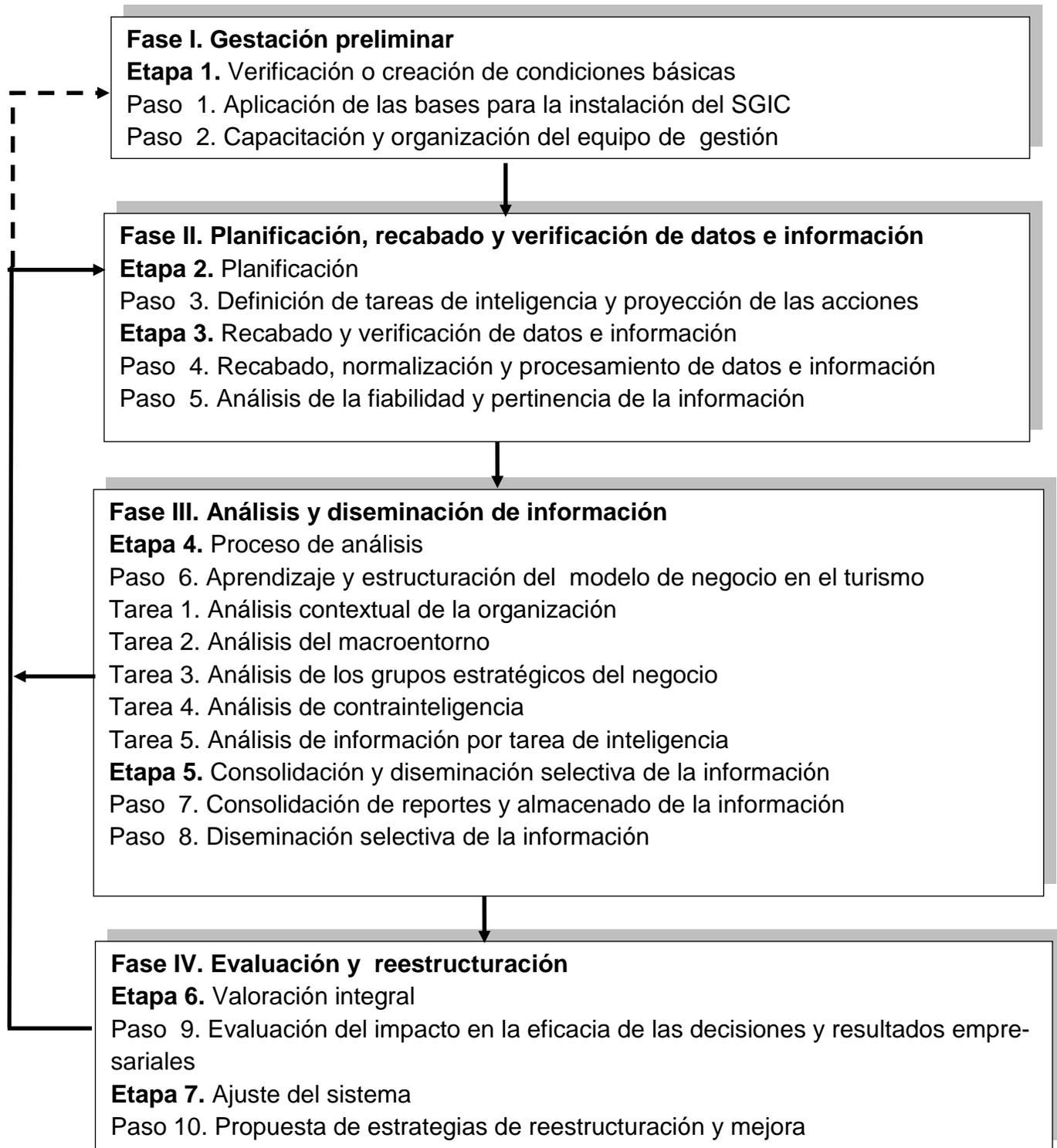


Figura 2.4 Procedimiento general para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

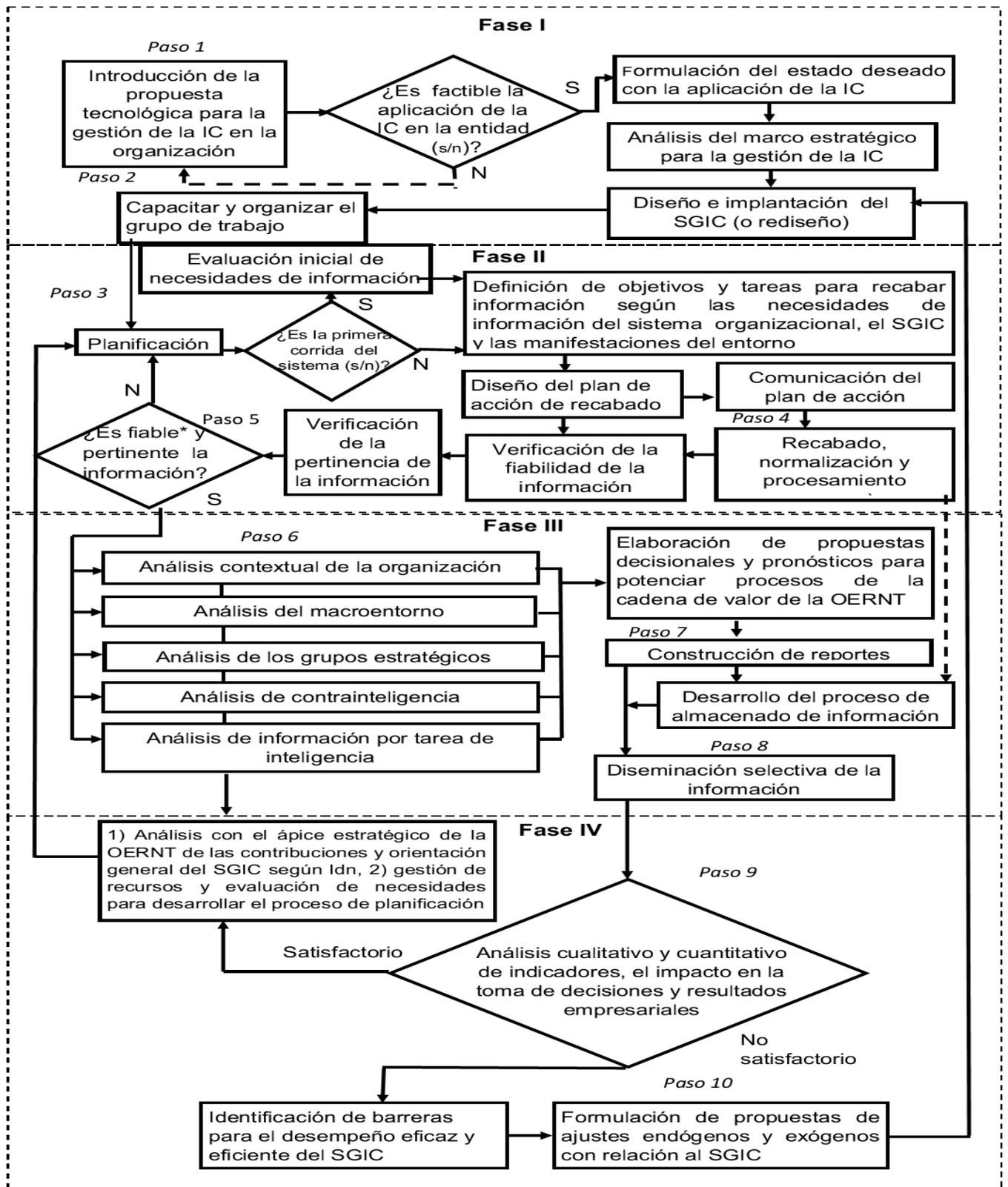


Figura 2.5 Flujograma del procedimiento general para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo

Indicador

- Irem:** Índice de reconocimiento de mercados emergentes
- Idex:** Índice de decisiones eficaces
- Nfb:** Índice de fiabilidad de la información
- Np:** Índice pertinencia de la información
- Ipex:** Índice de penetración externa
- Cin :** Índice de capacidad innovadora
- Cas:** Capacidad de análisis del sistema
- Eic:** Eficiencia en la capacidad de análisis
- Idri:** Índice de desarrollo de redes internas
- Idre:** Índice de desarrollo de redes sociales externas
- Idok :** Incidencias en las dimensiones organizacionales
- Idmk:** Incidencias en las dimensiones del mercado
- Idik :** Incidencias en las dimensiones informacionales
- irc:** Índice de reconocimiento de nuevos competidores y tecnologías
- Idn:** Índice de dinamización del SGIC
- Idt:** Índice de análisis de debilidades
- Ift:** Índice de análisis de fortalezas
- lot:** Índice de análisis de oportunidades
- lat:** Índice de análisis de amenazas
- Análisis de la factibilidad de aplicación del SGIC

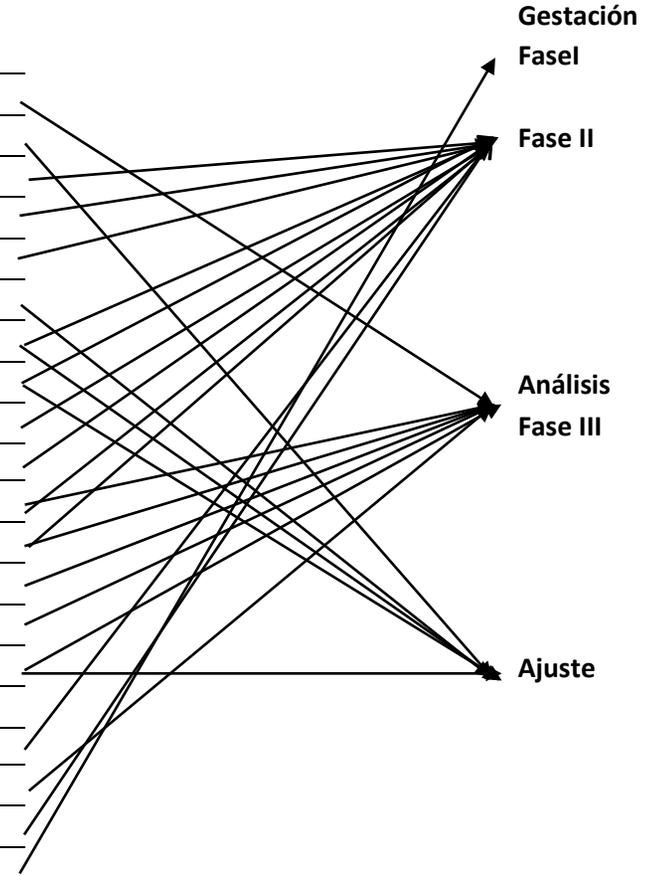


Figura 2.6 Sistema de indicadores y su intervención según la dimensión y las fases que componen el procedimiento propuesto (continua en los anexos 10 y 11)

2.3.1 Fase I. Gestación preliminar

Etapa 1. Verificación o creación de condiciones básicas

Objetivo: Decidir la instalación o actualización del SGIC y crear las condiciones para su operación

Paso 1. Aplicación de las bases para la instalación del SGIC

Las bases para la instalación del SGIC (cuyo desarrollo se muestra en el flujograma de la figura 2.7 y se amplían en los instrumentos de los anexos 12 y 13) constituyen un procedimiento que permite generar las condiciones en los planos organizacional, tecnológico y desde el punto de vista de la gestión del conocimiento para garantizar la operabilidad del SGIC; las mismas deben ser introducidas mediante la designación de un coordinador general de IC¹, trabajador con conocimiento de los procesos del negocio y con capacidad de influencia a nivel estratégico en la entidad.

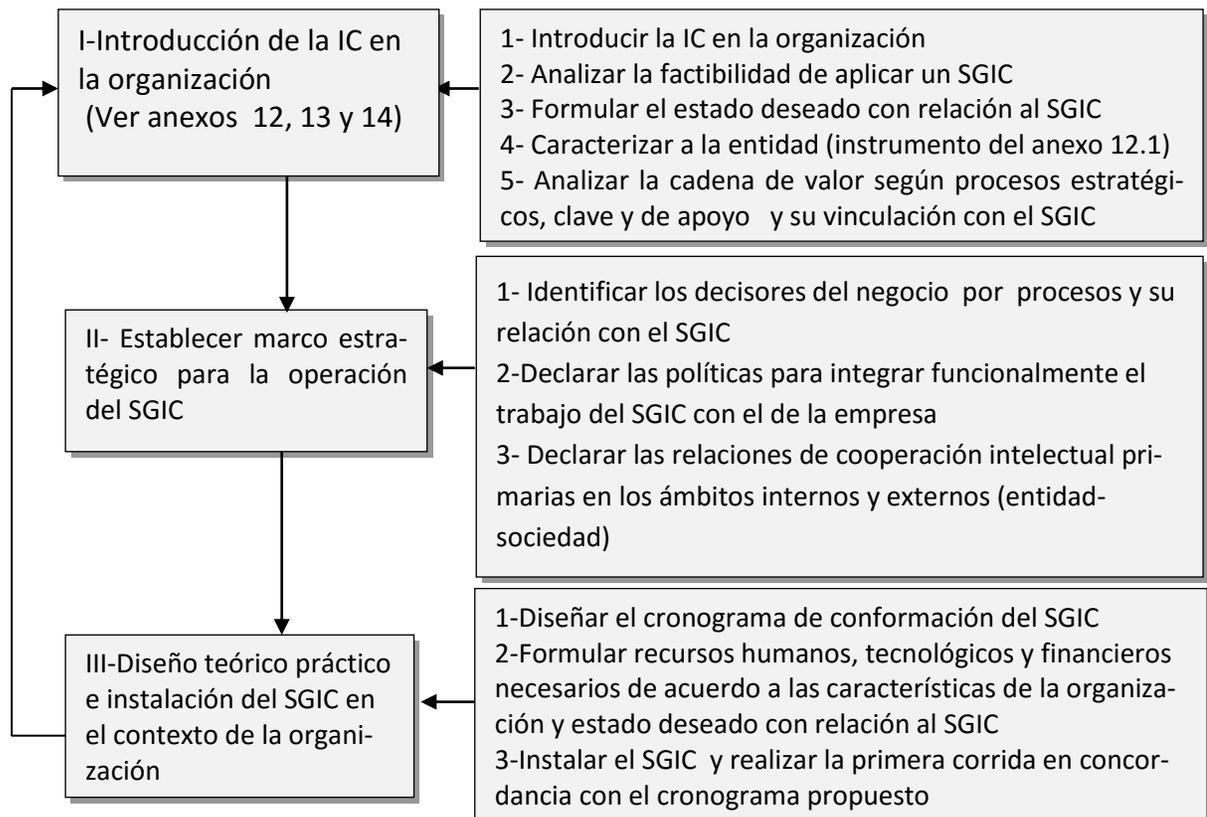


Figura 2.7 Bases para la instalación del SGIC

¹A través de las técnicas investigativas se pudo constatar el nombramiento de gestor o coordinador general como una práctica común en las instituciones que aplican la IC

De esta manera los miembros que componen el ápice estratégico y los integrantes del grupo de gestión de IC, nucleados a partir de las acciones del coordinador propuesto, optaran en un primer momento por:

1. Introducir o incrementar el nivel de conocimiento sobre la IC en la organización, donde mediante técnicas de trabajo de grupo se debe constatar si existe una cultura relativa a temas como la IC, inteligencia de empresas y la gestión del conocimiento en general. Se ponderarán las ventajas y desventajas de aplicar el SGIC a partir de las necesidades de la organización, sus recursos y situación financiera; estos elementos conllevaran a establecer un estado deseado en la organización para con el SGIC, lo que permitirá generar una visión compartida acerca del mismo y por tanto las condiciones para crear sinergias en cuanto a su operación. Lo anteriormente expuesto influirá sobre el nivel de complejidad y sofisticación del SGIC, que estará dado por la necesidad sistémica establecida de acuerdo a la tipología estructural, presupuesto y estado de la organización en el momento de aplicación procedimental, así como la proactividad de los diferentes componentes organizacionales en cuanto a lograr una mejora en la eficacia de las decisiones, el incremento de la ventaja competitiva y la disminución de condiciones o eventos que amenacen la vida de la organización y su desempeño.

2. Generar las condiciones estratégicas para operar el SGIC y establecer una relación funcional entre las áreas, los actores del ápice estratégico, la estrategia general de la entidad y las estructuras de gestión del conocimiento formal e informal, para fomentar condiciones de cooperación con factores externos a la organización como centros de I+D+i y universidades que potencien la producción, transferencia y puesta en valor del conocimiento de servicios, productos, procesos, estrategias y decisiones en general. El instrumento del anexo 12 constituye una guía para evaluar el estado de las bases para la gestión de IC en la organización. En caso de que las puntuaciones de los ítems evaluados oscilen entre 0,1 y 0,3 se debe replantear si es viable aplicar el SGIC en la entidad, de ser afirmativa la respuesta se renegociarán las condiciones para la implantación del mismo, de manera que sea funcional con la estructura de la gestión del conocimiento (GC) formal (si existe un plan de GC) o informal en la organización.

3. Diseñar, evaluar y temporizar las actividades necesarias para articular los recursos humanos, tecnológicos y financieros para la operación del SGIC, donde se verificará la operatividad del mismo a través de una corrida de prueba del sistema. Se recomienda estructurar el cronograma en forma de proyecto y utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones que permitan elevar la productividad e integrarse con métodos de comunicación existentes en la organización, como el software Microsoft Project o sistemas de gestión de contenidos como Joomla, Odo, Drupal o PhpNuke, preferentemente de código abierto.

Métodos y herramientas: Bases para la instalación del SGIC mostradas en la figura 2.7, ampliadas en el anexo 11 y verificadas con los instrumentos de los anexos 12 y 13.

Paso 2. Capacitación y organización del equipo de gestión

Para mejorar la operación del SGIC, se seleccionan analistas internos y externos; lo que permite utilizar la fuerza de trabajo y el conocimiento tanto del medio de la empresa como en relación con toda la sociedad y contribuir con potenciar factores como la innovación y la generación de *spin off* en estrategias, productos y servicios. Para la definición del grupo de gestión de IC, se utiliza el instrumento del anexo 14 mediante el cual se determinan expertos y actores externos e internos conocedores del modelo de negocio o con reconocimiento en áreas de interés relacionadas con el mismo.

Según Fleisher (2011), es importante seleccionar personal con un nivel cultural elevado y alta capacidad de análisis, que sean actualizados con elementos de competencias comunicativas, liderazgo y en materias, estadísticas, informática, psicología, ciencias de la información (dentro de estas es imprescindible la informetría con técnicas bibliométricas y cibernéticas para el recabado y configuración de categorías de información a partir de fuentes digitales e internet) y empresariales en general. El periodo de capacitación y actualización, debe ser asumido como un proceso cíclico y de mejora, en el que se actúa sobre la experiencia y el conocimiento previo de personas escogidas por sus capacidades y aptitudes, es importante que se comprenda el contexto de la organización, sus valores estratégicos, objeto social y alcance en el micro y macro entorno.

Métodos y herramientas: Instrumento para la exploración e inventariado de expertos y actores del negocio del anexo 14.

2.3.2 Fase II. Planificación, recabado y verificación de la información

Etapa II. Planificación

Objetivo: proyectar las acciones de recabado, integración y comunicación para cumplir con las tareas de inteligencia

Paso 3. Definición de tareas de inteligencia y proyección de las acciones

La planificación del SGIC es un proceso continuo que estructura, las fuentes, los responsables y modos para recabar la información en correlación con la situación de estrés del sistema, de acuerdo a la relación que se establece entre las condiciones y manifestaciones del ambiente externo y las necesidades internas, elementos que se materializan en el índice de dinamización del SGIC (Idn) cuya expresión se describe en los anexos 11 y 12. Si el Idn alcanza una puntuación entre 60 y 100 el SGIC transitará por estados de comportamiento de alto estrés, que se correlacionará con la aceleración de los procesos en las distintas fases, lo que producirá un aumento de la de periodicidad de monitoreo, esta tarea debe desarrollarse por el coordinador general de IC, el apoyado por el equipo de trabajo, guiado por el procedimiento de la figura 2.8 y los elementos mostrados en el cuadro 2.1 organizará este proceso.

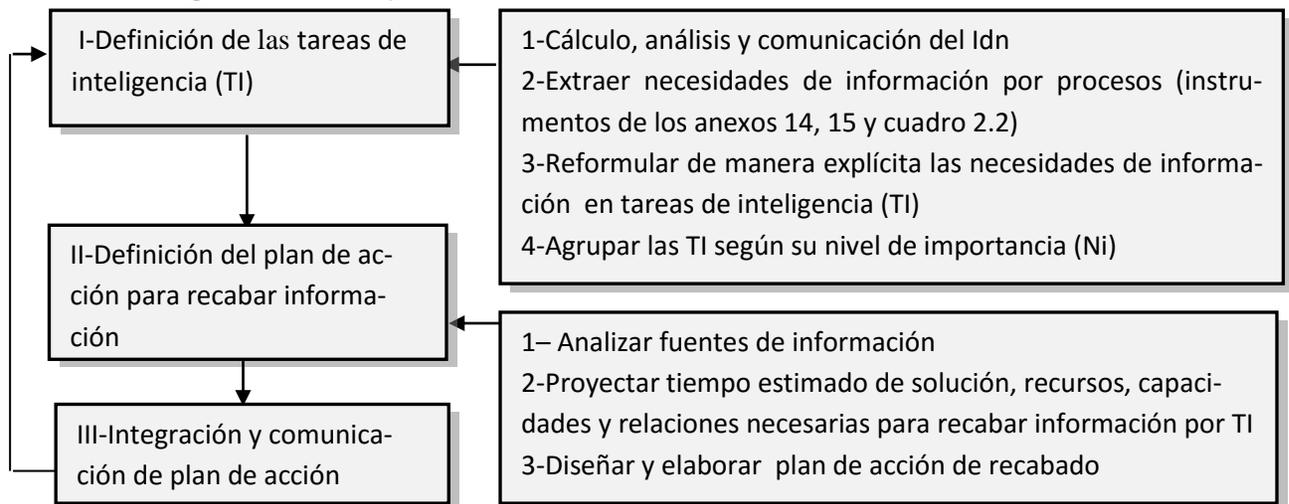


Figura 2.8 Procedimiento para la planificación de la gestión de inteligencia competitiva

El PME para la planificación de la gestión de IC está orientado tanto generar un inventario de las necesidades de información para luego convertirlas en tareas de inteligencia como a obtener categorías de análisis desde las dimensiones internas y externas de la organización para fortalecer el componente de vigilancia tecnológica y alerta temprana; también permite establecer la prioridad de las tareas mediante el nivel de importancia de la misma

(Ni) y la temporización de cada una por separado a través del índice denominado marco temporal de recabado (Mtr), de esta manera se persigue lograr una armonización entre la gestión de necesidades de información, tareas de inteligencia y categorías de análisis que surjan durante la operación del modelo de negocio, los intentos estratégicos y recursos que se asignen durante el ciclo de cumplimentación de las tareas que conforman la matriz de planificación del SGIC. Se diseña un proyecto que articule las tareas de inteligencia según su nivel de prioridad y de acuerdo a los procesos a que responden unido al tiempo estimado para el recabado de información, las fuentes de información, las necesidades de los analistas, entidades, expertos relacionados y los recursos necesarios.

No	Tix	CPr	Información Recabada	Maes	Macs	Ni	TSE	ER		PID	PIT	Solucionada S/n
								ERE	ERP			
1												
n		n										
$\sum n$	$\sum Ti$											
Legenda												
CPr	Código de proceso				Según sistema de codificación de la entidad							
NI	Nivel de importancia				Valor asumido del proceso de planificación				Análisis cualitativo			
Sol	Solucionada				Si:1; No: 0							
TSE	Tiempo de solución estimado				Tiempo en días (d)							
Maes	Métodos analíticos estimados de solución				Las propone el cliente							
Macs	Métodos analíticos consensuados de solución				Las propone el coordinador de IC							
ERE	Entidades relacionadas estimadas				Las propone el cliente: Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)							
ERP	Entidades relacionadas planificadas				Las propone el coordinador de IC: Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)							
ER	Entidades relacionadas				Análisis cualitativo							
PID	Procesos de incidencia directa				Consenso entre el analistas y clientes del sistema de IC							
PIT	Procesos de incidencia transversal											
Tix	Tarea de inteligencia del proceso x				Tin: Total de tareas de inteligencia							
Ct(prcx)	Cantidad de tareas del proceso x				Ct(prcx)=Tix/Tin							

Cuadro 2.1 Instrumento para la gestión de tareas de inteligencia

Métodos y herramientas: 1) procedimiento para la planificación mostrado en la figura 2.8, 2) cuadro 2.1 para el análisis cuantitativo y cualitativo del estado de los indicadores: ldn, Mtr y Ni, 3) instrumentos de obtención de necesidades de IC de los anexos 15 y 16.

Etapa 3. Recabado y verificación de datos e información

Objetivo: Extraer la información y prepararla para el proceso de análisis

Paso 4. Recabado, normalización y procesamiento de datos e información

Una vez conocido el plan de acción para dar respuesta a las tareas asignadas en la etapa de planificación de la gestión de la IC, se desarrolla el proceso de recabado de los datos e información desde las fuentes acordadas. Es necesario potenciar el intento de recabar información útil en un monto de tiempo eficiente de acuerdo a los objetivos de cada tarea de inteligencia en particular y del proyecto general.

El conjunto de datos e información recabados, se organizaran de acuerdo a las necesidades, recursos y capacidades tecnológicas de la organización. Se recomienda la creación de un almacén de datos teniendo en cuenta la estructura del Anexo 17 en secciones y categorías de análisis producto del consenso de los integrantes del grupo de trabajo, de manera tal que a una sección de análisis se le puedan sumar n categorías durante la consecución y completamiento de los diferentes momentos de operación del SGIC.

Aunque la estructura propuesta puede adecuarse a un sistema de archivos no electrónicos, se recomienda si se emplean TICs, la utilización de software de pago o libre que permita, desarrollar interfaces de instrucción, almacenamiento, recuperación y generación de reportes de información, que aprovechen además el capital tecnológico existente en el negocio como los sistemas de correo electrónico, telefonía móvil y chat con los procedimientos organizacionales, formales e informales. En el marco de la investigación han sido sumamente útiles los sistemas de gestión de contenidos de código abierto por sus bajos costos de adquisición y mantenimiento, su facilidad de explotación y flexibilidad.

Es importante que las herramientas tecnológicas se inserten de manera orgánica a los sistemas de compartimentación y catalogación de información de la entidad como los clientes de correo electrónico y software de gestión, de manera tal que los elementos del SGIC se puedan imbricar en el sistema de códigos de la entidad y la cultura organizacional al menor costo y con la mayor rapidez posible. Los criterios que se deben seguir con la normalización y procesamiento de la información son el de la adaptabilidad a información previamente asentada en bases de datos electrónicas o en papel que faciliten, su comprensión, su explotación y la seguridad con relación a los objetivos del SGIC en particular y de la entidad en general.

Paso 5. Análisis de la fiabilidad y pertinencia de la información

A partir de la obtención y conformación de una matriz de información procedente del proceso de recabado y a través de la lógica del PME mostrado en la figura 2.9, se verifican aspectos como la fiabilidad y pertinencia de la información recolectada. Estos elementos sirven para refinar tanto el propio proceso de recabado de información como los flujos de esta hacia el proceso de análisis.

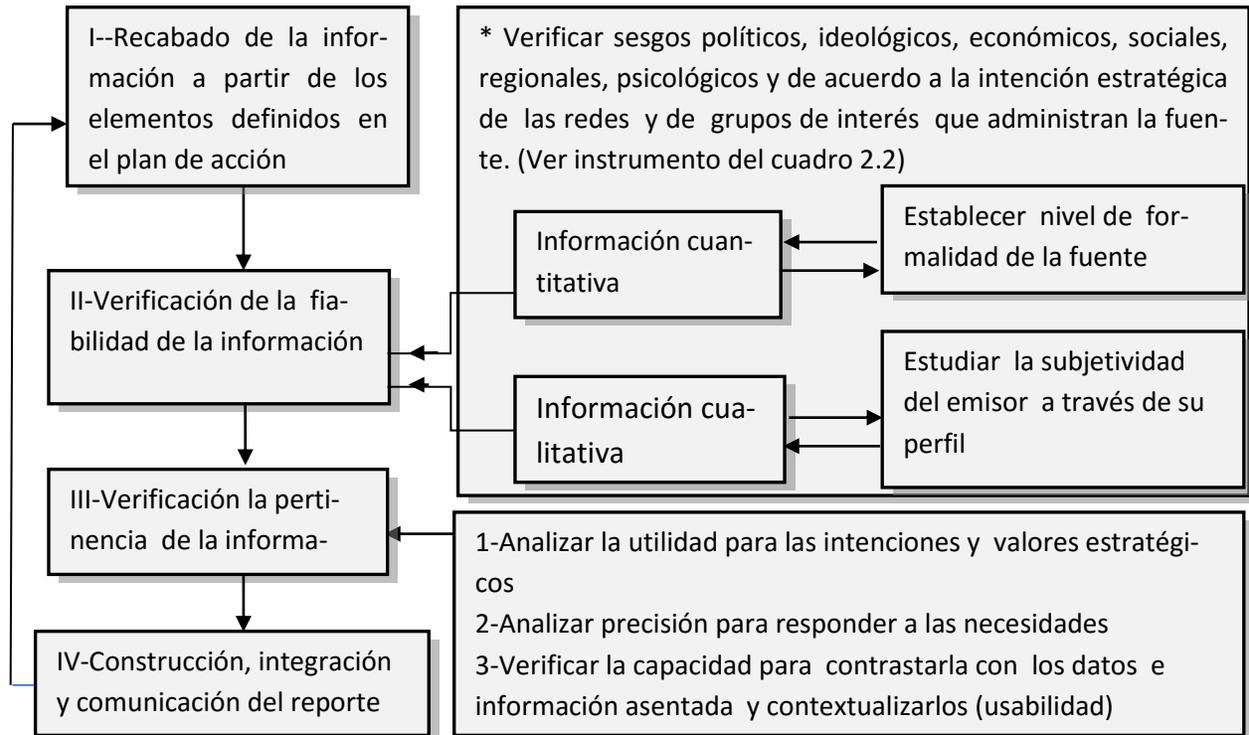


Figura 2.9 Procedimiento para el análisis de la fiabilidad y pertinencia de la información

En el marco de la investigación el nivel de fiabilidad de la información se considera como una proporción entre la confiabilidad de la información cualitativa y el nivel de formalidad de la información cuantitativa a partir de las fuentes, para lo cual se utiliza la expresión para el cálculo del Nfb que se puede observar en el cuadro 2.2 y que se considera fiable si alcanza valores iguales o mayores que 0,7. Luego se analiza la pertinencia de la información recabada (Np) de acuerdo a tres criterios utilizados para dar respuesta a las TI: el nivel de utilidad, materializado por la capacidad de la información para responder a las necesidades organizacionales y los procesos de la entidad, el nivel de precisión que se relaciona con el grado en que se responde a los objetivos tanto del SGIC como de la empresa en general y el grado de usabilidad, que guarda relación con de la capacidad

insertar y contrastar la información recabada con la existente y de ubicarla en marcos referenciales generados por los sistemas de gestión existentes en la entidad así como la capacidad de inserción en escalas estadísticas.

No	Información (o datos en contexto)	Eict	Eicl	Nfb	Nut	Npr	Nus	Np	
1									
2									
3									
n				$\sum TNfb$				$\sum TNp$	
Leyenda									
Eict	Información cuantitativa	Altamente formal: 0,7-1; formalidad dudosa: 0,4-0,6;poco formal: 0,1-0,3							
Eicl	Información cualitativa	Confiable: 0,7-1; medianamente sesgada: 0,4-0,6; parcializada: 0,1-0,3							
Nfb	Nivel de fiabilidad	$Nfb = \frac{Eict + Eicl}{2} * 100$					Análisis cualitativo		
Si $Nfb \geq 0.7$ la información es fiable, si el indicador se aleja del valor propuesto negativamente existe menos probabilidad de fiabilidad									
Nut	Nivel de utilidad	Muy útil :0,7-1; útil : 0,4-0,6;poco útil: 0,1-0,3							
Npr	Nivel de precisión	Alta precisión :0,7-1; mediana precisión : 0,4-0,6; baja precisión: 0,1-0,3							
Nus	Nivel de usabilidad	Altamente usable :0,7-1; poco usable : 0,4-0,6; baja usabilidad: 0,1-0,3							
Np	Nivel de pertinencia	$Np = \frac{Nut + Npr + Nus}{3} * 100$					Análisis cualitativo		
Si $Np \geq 0.7$ la información es pertinente, si el indicador se aleja del valor propuesto negativamente existe menos probabilidad de pertinencia									

Cuadro 2.2 Instrumento para el análisis de la fiabilidad y pertinencia de la información

Métodos y herramientas: fuentes de información definidas y procedimiento para el análisis de la fiabilidad y pertinencia de la información figura 2.10 y cuadro 2.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores Nfb y Np.

2.3.3 Fase III. Análisis y diseminación de información

Etapa 4. Proceso de análisis

Objetivo: conformar un escenario integral de la ERNT, su situación tanto histórica como contextual en el entorno y generar proposiciones decisionales e información de inteligencia competitiva basada en el conocimiento.

Paso 6. Aprendizaje y estructuración del modelo de negocio en el turismo

Tarea 1. Análisis contextual de la organización

Esta tarea constituye un proceso continuo que permite conformar una visión retrospectiva, y contextual del estado de la entidad a través de la percepción de sus trabajadores. El núcleo del mismo se encuentra dentro de la organización. El procedimiento para el análisis del negocio se hace funcional mediante las actividades presentes en el flujograma de la figura 2.10, el anexo 18 para la recogida de información en los planos: I) cuantitativo sobre la percepción de los actores del negocio acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dimensiones cuyo nivel de representatividad es ponderado mediante los elementos del cuadro 2.3 y II) cualitativo sobre el estado de elementos esenciales para las ERNT como el destino turístico, la administración pública, los recursos turísticos, las agencias de viajes y los flujos turísticos.

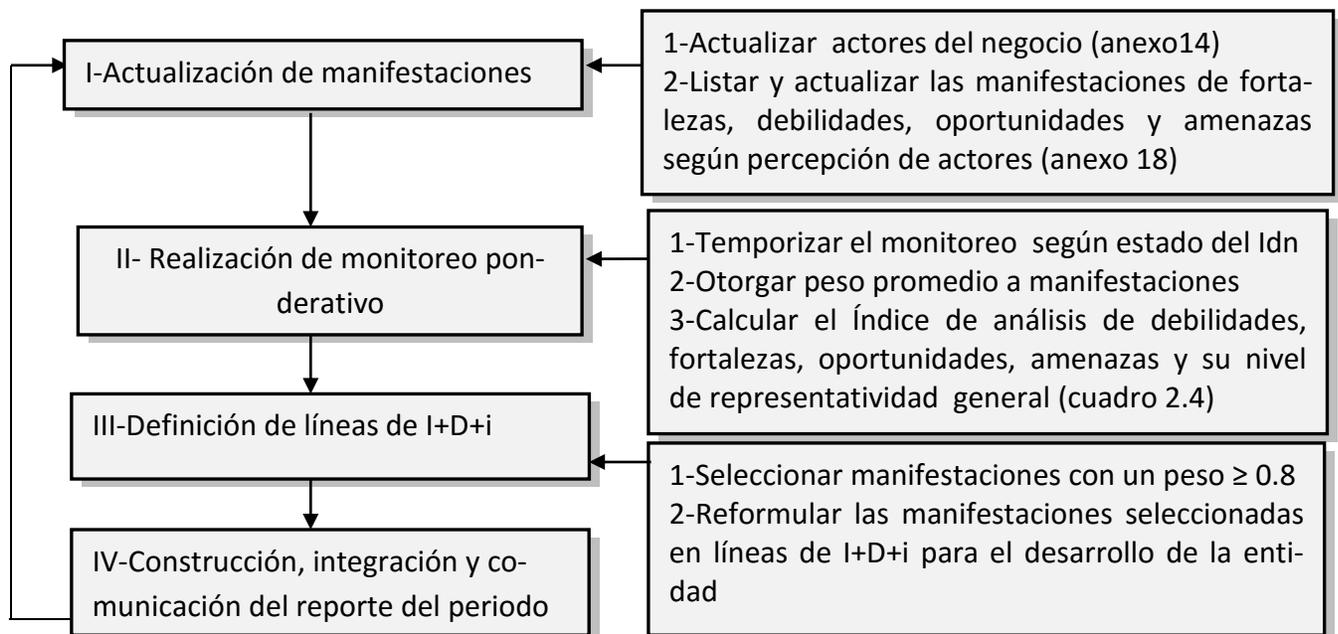


Figura 2.10 Procedimiento para el análisis contextual de la organización

Así la primera tarea identifica manifestaciones de debilidades (Wmd), fortalezas (Wmf), oportunidades (Wmo) y amenazas (Wma) que son listadas e incrementadas de forma cíclica durante el periodo en que son monitoreadas y evaluadas según los índices que se pueden observar en el cuadro 2.3. Se utiliza como base el conocimiento de actores internos y externos de la organización debido al monto de experiencias que han acumulado durante sus carreras en la entidad, en los planos objetivo (desde el punto de vista del funcionamiento táctico-operativo del negocio) y subjetivo (desde el punto de vista de la cultura organizacional, sus presunciones básicas, el mapa de la realidad de cada individuo y del conjunto de ellos).

Idt: Índice de análisis de debilidades		Nivel Representatividad	
1	$Idt = \frac{\sum_0^1 Wmd}{\sum Td}$	Wmd: sumatoria de pesos de manifestaciones de debilidad (0,1-1)	$W(d) = \frac{\sum Idt}{\sum Itm}$
n		Td: Total de manifestaciones de debilidades	
Ift: Índice de análisis de fortalezas		Nivel Representatividad	
1	$Ift = \frac{\sum_0^1 Wmf}{\sum Tf}$	Wmd: sumatoria de pesos de manifestaciones de debilidad (0,1-1)	$W(f) = \frac{\sum Ift}{\sum Itm}$
n		Tf: Total de manifestaciones de fortalezas	
Iot: Índice de análisis de oportunidades		Nivel Representatividad	
1	$Iot = \frac{\sum_0^1 Wmo}{\sum To}$	Wmd: sumatoria de pesos de manifestaciones de oportunidades (0,1-1)	$W(o) = \frac{\sum Iot}{\sum Itm}$
n		To: Total de manifestaciones de oportunidades	
Iat: Índice de análisis de amenazas		Nivel Representatividad	
1	$Iat = \frac{\sum_0^1 Wma}{\sum Ta}$	Wmd: sumatoria de pesos de manifestaciones de amenazas (0,1-1)	$W(a) = \frac{\sum Iat}{\sum Itm}$
n		Ta: Total de manifestaciones de amenazas	
$Itm = Idt + Ift + Iot + Iat$			

Cuadro 2.3 Instrumento para la gestión de manifestaciones percibidas

En la tercera tarea mediante técnicas de trabajo de grupo se transforman las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en líneas de I+D+i que ofrezcan ventajas a la organización. Es importante asumir la I+D+i con un enfoque amplio, de manera que no solo se desarrolle en el plano de los productos y servicios, sino con relación a la toma de decisiones acerca de procesos y estrategias, elementos que influyen de manera decisiva en el éxito de los distintos modelos de negocios

Métodos y herramientas: procedimiento de la figura 2.10, cuadro 2.3 e instrumento del anexo 18 para la recogida de información.

Tarea 2. Análisis del macroentorno

El procedimiento modular para el análisis del macroentorno (figura 2.12) tiene como objetivo lograr una aproximación a lo que sucede en este componente del entorno. Así, se abordan las dimensiones tecnológicas, político-legales, económicas sociales, tecnológicas y medioambientales. De esta manera se contrastan los resultados del monitoreo del macroentorno, con la percepción de los actores de la organización en el paso 1 sobre elementos como las amenazas y oportunidades que afronta la entidad.

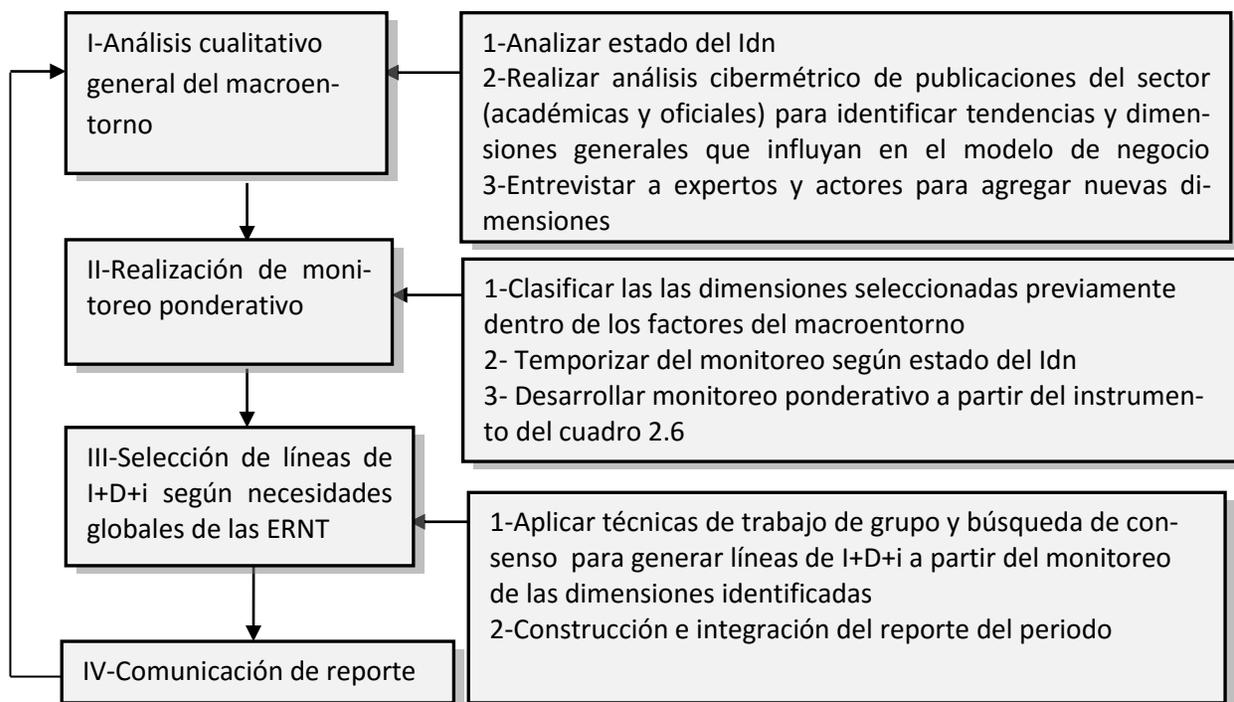


Figura 2.12 Procedimiento para el análisis del macroentorno

Si el núcleo de la primera tarea se encuentra situado en la organización, en la actual se desplaza a la dinámica del macroentorno cuyos factores sociales, económicos, tecnológicos, políticos, legales y ambientales se analizan desde la óptica del modelo de negocio y de acuerdo a los objetivos del SGIC (cuadro 2.4 y anexo 21). El PME para el análisis del macroentorno, tiene un primer momento donde se seleccionan tendencias y dimensiones utilizándose para ello técnicas como la cibernetría para analizar publicaciones oficiales y académicas que se cruzan con las opiniones y propuestas de actores y expertos en el modelo de negocio.

En un segundo momento se unifican las tendencias con las dimensiones y se clasifican dentro de los factores económicos, sociales, políticos (incluyen a los legales), tecnológicos y medioambientales. Luego se proyecta la temporización del monitoreo por dimensión

No	Factores	Peso	Nivel de representatividad
	Factores (F.) F. Económicos (fe)	Wmt (fe)	Expresión de cálculo
1	Factor 1		$W(fe) = \frac{\sum Wmt(fe)}{TWept} * 100$
n	Factor n		
	F. Políticos (po)	Wmt (po)	Expresión de cálculo
1	Factor 1		$W(po) = \frac{\sum Wmt(po)}{TWept} * 100$
n	Factor n		
	F. Sociales (so)	Wmt (so)	Expresión de cálculo
1	Factor 1		$W(so) = \frac{\sum Wmt(so)}{TWepto} * 100$
n	Factor n		
	F. Tecnológicos (te)	Wmt (tec)	Expresión de cálculo
1	Factor 1		$W(tec) = \frac{\sum Wmt(tec)}{TWept} * 100$
n	Factor n		
	F. ecológicos (e)	Wmt (e)	Expresión de cálculo
1	Factor 1		$W(e) = \frac{\sum Wmt(e)}{TWept} * 100$
n	Factor n		
		$\sum TWept$ (Peso total)	

Cuadro 2.4 Instrumento para la gestión de manifestaciones del macroentorno

Es necesario correlacionar la periodicidad del monitoreo con el estado del Idn; así un elevado valor de este último requerirá un aumento de los ciclos de vigilancia. Mediante el instrumento que se muestra en el cuadro 2.4, se realiza el monitoreo de las manifestaciones del macroentorno a partir de las dimensiones y tendencias identificadas en el primer momento del PME, las cuales se enriquecen mientras esté activado el bucle del procedimiento. Así se obtiene un peso por cada factor del macroentorno y de manera total, observándose cuál de ellos reviste la mayor importancia para el modelo de negocio en que compete la organización.

Métodos y herramientas: procedimiento para el análisis del macroentorno figura 2.12 y cuadro 2.4 e instrumento del anexo 21 para la obtención de información a partir del criterio de expertos.

Tarea 3. Análisis de los grupos estratégicos del negocio

De los enfoques analizados para la aplicación del análisis de grupos estratégicos (GE) y de acuerdo al objeto de estudio de la presente investigación, se seleccionan dos procedimientos, el primero propuesto por Porter (1980) y aplicado por Fleisher y Bensoussan (2003) y el segundo propuesto y aplicado por Dieter y Gerke (2008). De esta manera a partir de las ventajas y desventajas de cada uno, de acuerdo a las necesidades y estado deseado en la investigación, se confecciona el procedimiento que se muestra en la figura 2.11, el cuadro 2.5 y los instrumentos de los anexos 14,19 y 20.

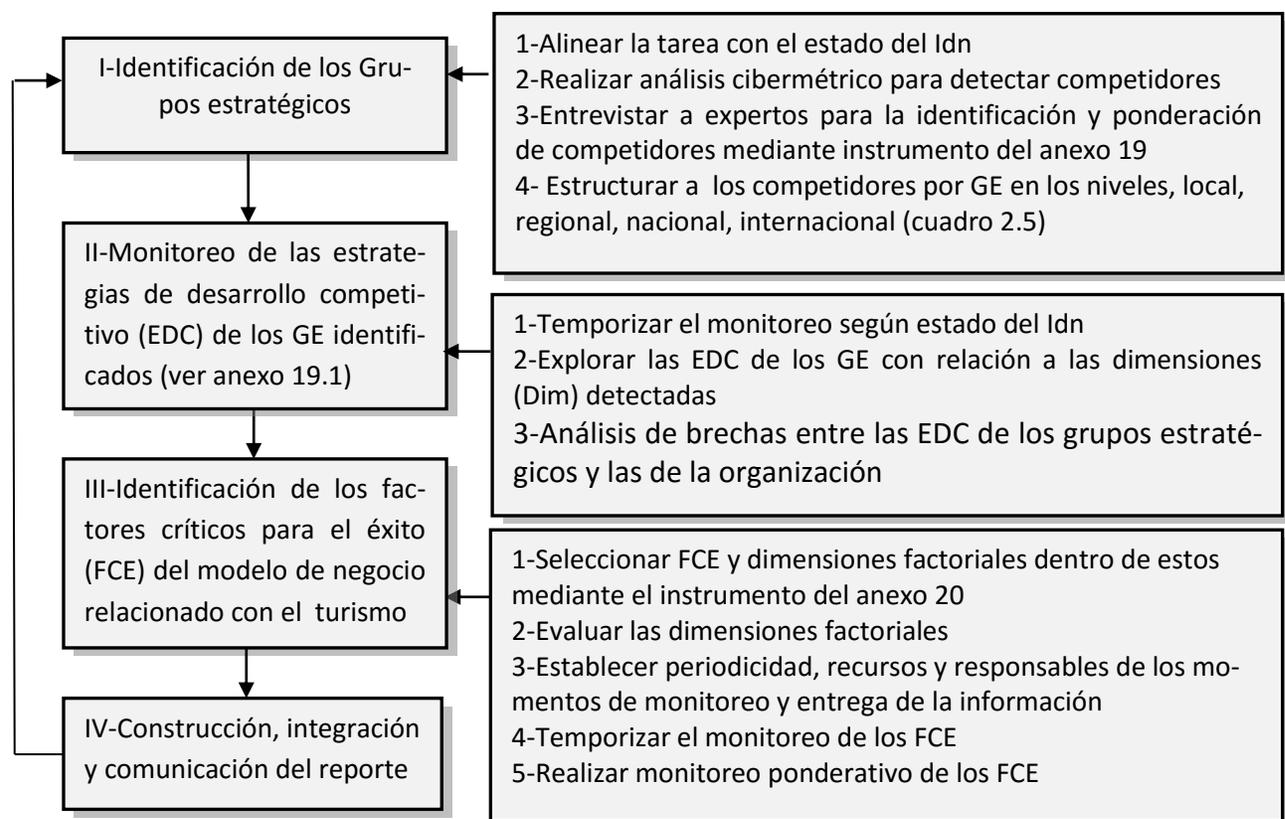


Figura 2.11 Procedimiento para el análisis de grupos estratégicos del negocio

Con el procedimiento para el análisis de los grupos estratégicos del negocio se obtiene información sensible de la estructura, relaciones, factores críticos de éxito en el modelo de negocio, recursos y comportamiento histórico de los competidores, los cuales para una mayor capacidad de síntesis se agrupan en cuatro conglomerados fundamentales: I) el nivel local relativo al municipio y provincia donde se aplica la tecnología propuesta, II) el nivel nacional (excluyendo el local), III) el nivel regional que consiste en la región geográfi-

ca reconocida internacionalmente por la OMT donde se integran diversos países cercanos, cuyos destinos turísticos por su proximidad compiten de forma natural debido la similitud de sus recursos turísticos como por el ejemplo los destinos del Caribe y Caribe Mexicano y IV) el nivel internacional donde se conglomeran las organizaciones de negocios similares, pertenecientes a los destinos más competitivos del mundo. Mediante el instrumento del cuadro 2.5 se monitorean las dimensiones que gestionan los GE: las mismas se agrupan por factores críticos de éxito sobre los cuales se desarrollan acciones de vigilancia. Los resultados permiten establecer brechas entre la organización y los competidores y transferir conocimiento hacia los procesos que componen la cadena de valor

No	Grupo estratégico	Dimensión	Wdim (1-n)	Nivel de representatividad
1	GE I	Dim 1.1		$Wdim(GE I) = \frac{\sum Wdim(Ge I)}{TW(GE)} * 100$
		Dim 1.n		
2	GE II	Dim 2.1		$Wdim(GE II) = \frac{\sum Wdim(Ge II)}{TW(GE)} * 100$
		Dim 2.n		
2	GE III	Dim 3.1		$Wdim(GE III) = \frac{\sum Wdim(Ge III)}{TW(GE)} * 100$
		Dim 3.n		
4	GE IV	Dime n.n		$Wdim(GE IV) = \frac{\sum Wdim(Ge IV)}{TW(GE)} * 100$
Peso total de las de las dimensiones de los grupos estratégicos			$\sum TW(GE)$	Desarrollo de análisis cualitativo basado en los resultados
No	Factor crítico de éxito	Dimensión	Wmt1	Nivel Representatividad
1	FCE 1	Dim 1.1		$Wdim(FC1) = \frac{\sum Wfce1}{TWfce} * 100$
		Dim 1.n		
2	FCE 2	Dim 2.1		$Wdim(Fc2) = \frac{\sum Wfce2}{TWfce} * 100$
		Dim 2.n		
n	FCE n	Dimn.n		$Wdim(Fcn) = \frac{\sum Wfcen}{TWfce} * 100$
Peso total de las de las dimensiones de los factores críticos de éxito			$\sum TW(fce)$	Desarrollo de análisis cualitativo basado en los resultados
Leyenda				
GE	Grupo estratégico			
Dim	Dimensión propuesta por expertos y actores	Peso de dimensión		
		Elevado: 0,8-1; Moderado: 0,4-0,7; Débil: 0,1-0,3		
TWdim	Sumatoria de los pesos de las dimensiones de los grupos estratégicos			
TW (fce)	Sumatoria de los pesos de las dimensiones de los factores críticos de éxito			

Cuadro 2.5 Instrumento el monitoreo de los grupos estratégicos y factores críticos de éxito

En un primer momento se identifican los grupos estratégicos mediante la búsqueda en internet y el juicio de los actores y expertos contactados por el SGIC, para ellos se utiliza el instrumento del anexo 19. Identificados los competidores por grupos estratégicos, se desarrollan acciones de vigilancia sobre los mismos. Se monitorea la manera en que gestionan las dimensiones identificadas durante el marco temporal que se acuerde para el proyecto, otorgándoles un peso que califica como elevado de estar entre 1 y 0,8, moderado entre 0,4 y 0,7 y bajo 0,1 y 0,3.

Así, se analiza la preponderancia de cada GE y las dimensiones que articulan para alcanzar ventajas competitivas, materializadas en las estrategias de desarrollo competitivo (EDC), para lo que se utilizan los instrumentos mostrados en el cuadro 2.5 y el anexo 19.1. Luego se procede a explorar los factores críticos de éxito (FCE) en el modelo de negocio y sus dimensiones mediante el instrumento del anexo 20, calculándose el peso de cada una por separado y de manera integrado. Se persigue explorar la manera en que los GE gestionan los FCE identificados.

Los FCE y sus dimensiones son desagregados en líneas de I+D+i mediante el trabajo de grupo con expertos y actores identificados por el SGIC, las mismas deben ser desplegadas de manera que se temporice su tratamiento según el flujo de trabajo de la entidad, para proyectarlas en los planes de trabajo generales e individuales. Debido a la influencia de los FCE en la estrategia, los cambios observados en estos deben de valorarse con el ápice estratégico y de ser posible integrados rápidamente con los procesos a que tributen. Los elementos anteriormente desarrollados permiten establecer una vigilancia continua sobre de los competidores, utilizándolos como eje para explorar productos y servicios sustitutos, la identificación de nuevos entrantes en el modelo de negocio y el mercado próximo de la entidad, los componentes que modulan el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la propia rivalidad entre los grupos estratégicos y la dinámica de su gestión para actuar de manera eficaz sobre los FCE.

Métodos y herramientas: procedimiento para el análisis de grupos estratégicos, figura 2.13, cuadro 2.5 para el análisis competitivo de cada grupo estratégico por separado y de manera integrada, instrumento del anexo 19 para la obtención de información de los grupos estratégicos y anexo 20 para configuración de los factores críticos de éxito y sus dimensiones.

Tarea 4. Análisis de contrainteligencia

El procedimiento para el análisis de CI (figura 2.13) persigue lograr consenso sobre los aspectos clave a proteger en la organización, que se definen en la investigación como aquellos activos intangibles o tangibles, que generen ventajas competitivas en el mercado, a través de la diferenciación, especialización y gestión de la relación entre la calidad y costos. Estos se relacionan fundamentalmente con dimensiones: informacionales, organizacionales y del mercado. En un segundo momento se determinan los riesgos y su peso, que constituye el producto de la probabilidad de que estos ocurran por su impacto potencial (anexo 22.1). En un tercer momento se monitorean las incidencias relacionadas con las dimensiones señaladas, los riesgos y los intentos de los grupos estratégicos por establecer acciones de IC externa o espionaje económico sobre la entidad.

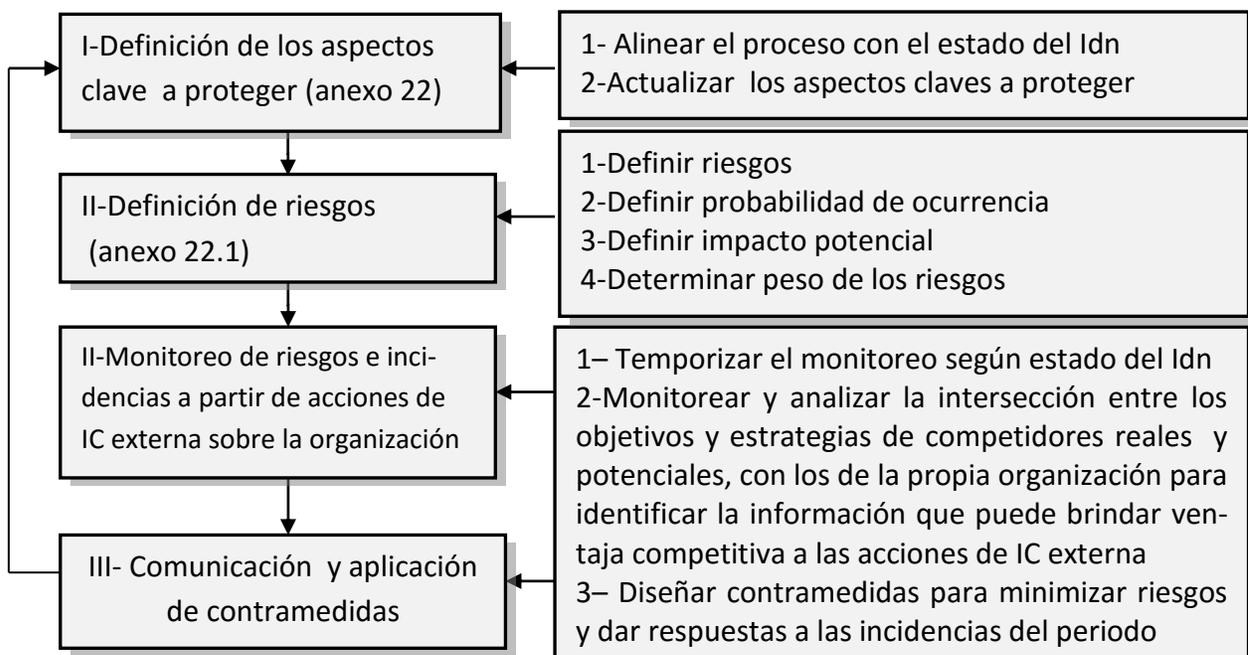


Figura 2.13 Procedimiento para el análisis de contrainteligencia

Se analizan las estrategias de los competidores reales y potenciales de acuerdo a sus objetivos e intentos estratégicos para recuperar parte de la cuota del mercado en que participa la organización. Luego el SGIC se orientará a interceptar la información que se intente recabar sobre los aspectos claves a proteger en la entidad a través del listado de manifestaciones de incidencias en dimensiones como la de mercado (Idmk) que está relacionada con clientes, productos, servicios, competidores y proveedores, la dimensión

informativa (Idik) que se articula mediante los flujos de información en curso, información asentada o almacenada y productos de información, la dimensión organizacional (Idok) donde fundamentalmente se desarrollan actividades relacionadas con la apropiación de talentos y redes organizacionales internas, para extraer información sensible que proporcione ventajas competitivas.

No	Denominación Manifestación	Incidencias en las dimensiones del mercado (Idmk)				Incidencias en las dimensiones informativas (Idik)			Incidencias en las dimensiones organizativas (Idok)	
		Clientes	Servicios	Proveedores	Competidores	Flujos de información	Información asentada	Productos de información	Apropiación de talentos	Manipulación de trabajadores
1										
n										

Cuadro 2.6 Instrumento para la gestión de incidencias

El proceso de CI constituye una combinación de momentos pasivos, donde se observan y asientan las manifestaciones y otros activos donde se desarrollan las contramedidas para hacer frente a las acciones de IC externa y espionaje económico. Un elemento importante es que el proceso de IC no se desarrolle solamente en los niveles de la alta gerencia, sino que se imbrique de forma orgánica con procedimientos existentes como el de control interno en la entidad.

En aquellas empresas donde se establece contacto directo con los flujos turísticos, la generación de ambigüedad causal y protección a las decisiones relacionadas con innovaciones en estrategias, modelos de gestión, productos y servicios, solo se puede instalar de forma temporal, debido al carácter abierto y contextual del modo de producción y consumo en el turismo. Se hace necesario potenciar las nuevas ventajas competitivas identificadas para integrarlas oportunamente por diversos medios a la experiencia tanto de los clientes internos como la de los externos y su subjetividad, evidenciando el liderazgo de la entidad en las innovaciones que se deseen promover con el fin de evitar la suplantación de propiedad intelectual de forma directa o indirecta.

Métodos y herramientas: procedimiento para la generación de CI mostrado en la figura 2.14, cuadro 2.6 para el cálculo y análisis del estado de los indicadores Idmk, Idok, Idik e instrumentos de los anexos 22 y 22.1 para detectar y analizar riesgos.

Tarea 5. Análisis de información por tarea de inteligencia

Debido a la diversidad tipológica de negocios en la industria del turismo, la variedad de problemas que son planteados y la complejidad y velocidad de los cambios situacionales en el entorno a que se enfrentan las organizaciones del ramo; no es recomendable atar el proceso de análisis a un método analítico determinado; estos en cambio deben ser seleccionados por su idoneidad en un contexto dado para dar soluciones óptimas a las tareas de inteligencia en montos de costos, tiempo y recursos adecuados de acuerdo las capacidades del SGIC.

Durante el procedimiento para el análisis de información por tarea de inteligencia (figura 2.14 y cuadro 2.7), en un primer momento se alinean la actividades del mismo con el estado del Idn, luego se ponen en contexto los datos e información necesarios para dar solución a las tareas que han sido diseñadas en la fase de planificación de acuerdo a su nivel de importancia (Ni) cualitativa y cuantitativa, atendiendo al tiempo de solución estimado (TSE) para cada una de ellas. En un segundo momento se procede a generar proposiciones decisionales e información de IC basada en el conocimiento, mediante la evaluación y solución de hipótesis, la aplicación de métodos analíticos cualitativos o cuantitativos así como las capacidades del SGIC en los planos organizacionales, tecnológicos e informacionales. Por último se desarrollan e integran los reportes con destino a los líderes de procesos estratégicos, claves y de apoyo.

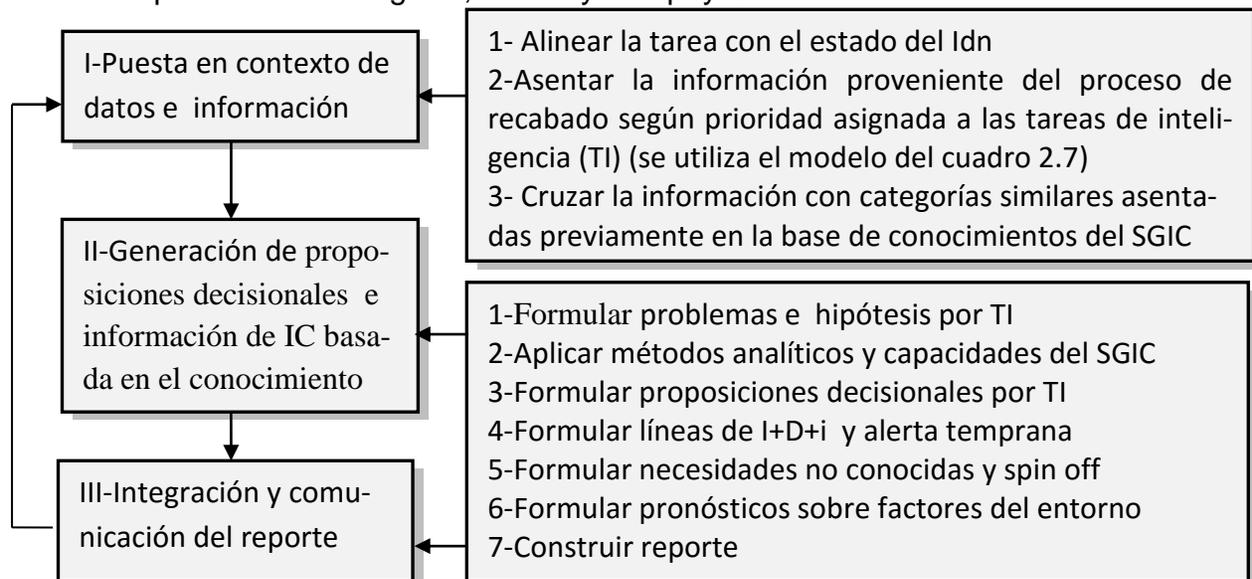


Figura 2.14 Procedimiento para el análisis de información por tarea de inteligencia

No.	Tarea de inteligencia	Proceso	Información Recabada	Maes	Macs	Ni	TSE	ER ERE	ERP	ARID	ARIT	Solucionada S/n	Formulación de necesidades no conocidas por TI	
1	Ti	1	1										Formulación de proposiciones decisionales	
	$\sum TI(Proceso_1)$		n											
2		2												
3		3												
n		n												
$\sum n$	$\sum Ti$													
Leyenda														
CProc	Código del Proceso					Según sistema de codificación de la entidad								
NI	Nivel de importancia					Valor asumido del proceso de planificación					Análisis cualitativo			
	Solucionada					Si:1; No: 0								
TSE	Tiempo de solución estimado					Tiempo en días (d)								
Maes	Métodos analíticos estimados de solución					Las propone el cliente								
Macs	Métodos analíticos consensuados de solución					Las propone el coordinador de IC								
ERE	Entidades relacionadas estimadas					Las propone el cliente: Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)								
ERP	Entidades relacionadas planificadas					Las propone el coordinador de IC: Entidades relacionadas (Demandas de conocimiento y apoyo)								
ER	Entidades relacionadas					Análisis cualitativo								
Procesos	Procesos de incidencia directa					Consenso entre el analista y cliente del SGIC								
PRIT	Procesos de incidencia Transversal													
Ti	Tarea de inteligencia													
Ct(proc _x)	Cantidad de tareas por proceso					$Ct(proc_x) = \sum TI(proceso a_1) / \sum Ti$								

Cuadro 2.7 Instrumento para la gestión de tareas de inteligencia

El eje de análisis debe girar en tres direcciones fundamentales: 1) la obtención de ventaja competitiva deliberada a través de la búsqueda de oportunidades, el soporte a las decisiones que generen ventajas en el modelo de gestión, sus estrategias, productos y servicios, la reducción de brechas competitivas y el aumento de la participación en la cuota de mercado, 2) la generación de alerta temprana sobre el comportamiento de las fuerzas del micro y macro entorno, 3) la creación de alianzas externas o internas que permitan solucionar las tareas de inteligencia y potenciar acciones defensivas u ofensivas. Así, se formulan en primer lugar problemas o hipótesis sobre los cuales desarrollar el análisis y aplicación de métodos analíticos. En este estadio se debe prestar atención al surgimiento de puntos ciegos competitivos, la formulación de necesidades no conocidas y spin off tecnológicos que surjan producto del uso intensivo del conocimiento para potenciar a los procesos que originan las TI y la gestión de la organización en general.

Métodos y herramientas: procedimiento mostrado en la figura 2.15, cuadro 2.7 para el análisis de los indicadores: I_{dn} , I_{dri} , I_{dre} , I_{pex} , I_{rc} y $Ct(prcx)$

Etapas 5. Consolidación de reportes generales y diseminación selectiva de la información

Paso 7. Consolidación de reportes y almacenamiento de la información

Se deben tener en cuenta dos marcos de construcción de reportes uno pasivo centrado en la vigilancia y alerta temprana y otro activo. Los reportes se deben adaptar a las características de los usuarios de acuerdo a la actividad que desarrollan, capacidades físicas y nivel de escolaridad, de manera que estos puedan accionar oportunamente sobre los procesos que gestionan. Es importante que contengan elementos como el código del proceso a que tributa la información de IC, las necesidades y tareas de inteligencia, un análisis cualitativo de los temas relacionados con la misma y uno cuantitativo, con un enfoque histórico, contextual y prospectivo, donde se oferten además proposiciones decisionales de acuerdo a la naturaleza de los problemas que se analizan. Las salvadas de la información se realizan según el tipo de soporte, si se utilizan ordenadores se empleará una base de datos digital, si no es así realizarán en archivos para papeles, la información se debe estructurar y categorizar de manera que se minimicen los costos de recuperarla en consultas posteriores.

Paso 8. Disseminación selectiva de la información

Se recomienda disseminar la información de inteligencia mediante herramientas TIC como los sistemas de gestión de contenidos, que permitan automatizar la gestión de la información y el conocimiento; no se debe soslayar el poder de la comunicación interpersonal, en especial ante eventos que aumenten el estrés del sistema. En este proceso debe potenciarse el aprendizaje y la colaboración entre individuos para conocer, compartir y explicitar el conocimiento que cada uno posee sobre el objeto de análisis.

El mayor desafío en este sentido es lograr la motivación y participación activa del factor humano, y crear un ambiente en el cual los participantes de la organización generen sinergias para suplir las deficiencias de gestión, recursos y asimetrías de información del SGIC y la entidad.

Métodos y herramientas: técnicas de análisis grupal y búsqueda de consenso e instrumento del anexo 23 para confeccionar los reportes de entrega de información, sistemas TIC que consten con interfaces de retroalimentación dinámica, comunicación cara a cara y técnicas de trabajo en grupo.

2.3.4 Fase IV. Evaluación y reestructuración del SGIC

Etapa 6. Valoración integral

Objetivo: Explorar el estado del SGIC, su impacto en la toma de decisiones y los resultados empresariales e introducir ajustes y estrategias de mejora

Paso 9. Evaluación del impacto en la eficacia de las decisiones y resultados empresariales

El análisis del impacto de la información de IC en la eficacia de las decisiones y los resultados empresariales se realiza en dos marcos temporales, uno enfocado en ciclos cortos y operativos que comprenderán periodos bimensuales o trimestrales de acuerdo a las características de la empresa y el aumento de la actividad de los factores del macro y microentorno según el estado del Idn y otro enfocado en ciclos semestrales o anuales. Para ello se calcula el índice de decisiones eficaces (Idex), cuya expresión se puede observar el anexo 11 y que resulta deficiente si alcanza valores menores de 0,8.

Así también se calcula el índice de capacidad innovadora (Cin) en materia de diseño, concepción y gestión de productos, servicios e intentos estratégicos, que se considerará aceptable si supera el valor de 0,70.

Luego se analizan los indicadores que reflejan el aumento o disminución de riesgos en las dimensiones organizacional (Idok), informacional (Idik) y del mercado (Idmk) a partir de su comparación con mediciones previas. Por último se analizan las relaciones de los indicadores del SGIC tomando como eje al Idex y los resultados económico-financieros y comerciales de la entidad objeto de aplicación, valorándose si existe una correlación positiva o negativa tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

La percepción de eficacia decisional por parte de los líderes de procesos, debe de estar en correspondencia con el desarrollo de líneas de I+D+i, los resultados empresariales y la manera en que la organización detecta y afronta los riesgos que amenazan su desempeño o puedan alterar el desarrollo normal de su ciclo de vida. De mantener valores satisfactorios en este paso, el foco del sistema se orienta nuevamente a la fase de Planificación, recabado y verificación de datos e información.

Métodos y herramientas: análisis cuantitativo y cualitativo del estado de los índices: Idn, Idex, Cin, Cas y su correlación con indicadores económicos y comerciales de la entidad.

Etapas 7. Ajuste del sistema

Paso 10. Propuesta de estrategias de reestructuración y mejora

Si la varianza de los indicadores analizados en el paso anterior se encuentra por debajo de los niveles satisfactorios durante las observaciones. Luego de su análisis cuantitativo y cualitativo por el grupo de gestión de IC y el ápice estratégico de la entidad se procederá a formular estrategias de reestructuración y mejora del sistema. La salida de este paso apunta hacia la fase de Gestación preliminar con el objetivo de readaptar los procesos del SGIC a nuevas condiciones que garanticen una mejora de los indicadores del sistema.

El ajuste se desarrollará en dos o tres direcciones que se complementan:

- 1) Potenciación de los procesos que componen el SGIC.
- 2) Disminución de las restricciones endógenas que se presentan durante la operación del sistema.
- 3) Alinear las salidas y entradas del sistema con relación a las decisiones que se ejercen en los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.

Métodos y herramientas: instrumento del anexo 24 para el control e introducción de ajustes en el SGIC

2.4 Análisis de las relaciones esenciales del modelo

Como parte de la evaluación de la viabilidad del modelo para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo (tabla 2.1, figura 2.10 y anexo 25), se estudian las principales relaciones esenciales que tienen lugar durante su dinámica de operación. Así, se evalúa la influencia de factores exógenos relacionados como los nuevos entrantes, productos y servicios sustitutos, los proveedores y clientes así como los endógenos consistentes en los procesos del SGIC y la influencia de los CDGCS y CDGAP en la generación de información de IC y la eficacia decisional.

Para ello se diseña y realiza un ensayo simulatorio soportando en el criterio de 50 expertos consultados. Se pretende valorar el uso de los grupos estratégicos como eje para observar el comportamiento de los restantes factores del microentorno y el asumir a los CDGCS y CDGAP para influir en los procesos del SGIC. Se asumen como herramientas para analizar los datos los programas IBM SPSS AMOS 20.0 y Clementine 11.1.

Se realiza un Análisis Factorial Confirmatorio en el que los supuestos de normalidad en la variable dependiente fueron chequeados y cumplidos. El ensayo tiene tres momentos, el primero en el que interactúan los componentes endógenos y exógenos analizados, donde el ajuste del modelo explica un 69 % de la eficacia decisional, otro donde se neutralizan los componentes C1 y C2 evidenciando un descenso del coeficiente de determinación a 0,24 lo que pone de manifiesto su significación y un tercero en el cual el r^2 ajustado tomó valores aceptables desde 0,62 a 0,69.

Factores endógenos y exógenos del modelo	PRE	CMC	FIC	VME
C1 Componentes dinámicos de gestión de comportamiento del sistema (CDGCS)	0,85	0,7	0,76	22
C2 Componentes dinámicos de gestión de articulación de procesos (CDGA)	0,82	0,61	0,75	20
C3 Amenaza de productos sustitutos	0,81	0,57	0,72	16
C4 Amenaza de nuevos entrantes	0,78	0,42	0,67	17
C5 Poder de negociación de los Proveedores	0,69	0,39	0,71	14
C6 Poder de negociación de los Clientes	0,64	0,44	0,63	11
C7 Información de IC (VME=0,75)	0,75	0,69	0,77	-
Leyenda: PRE= Pesos normalizados de la regresión; CMC=Correlaciones múltiples cuadradas FIC=Fiabilidad del constructo; VME= Varianza media extraída El modelo es válido para $p < 0,05$				

Tabla 2.1 Resultados del análisis de componentes contemplados en el modelo

Queda patente la influencia de los competidores (PRE= 0,78 - 0,81 y VME= 16 -17) en el modelo sobre otros factores del mercado (PRE= 0,78 y 0,81 y VME=14-11), lo cual valida la viabilidad de utilizar a los grupos estratégicos como eje para analizar los restantes factores del microentorno. Lo anterior guarda coherencia con la preponderancia de los componentes dinámicos de gestión de comportamiento del sistema que presentan la más alta tasa de varianza (PRE= 0,85 y VME=22); por tanto dichos resultados confirman y profundizan los supuestos planteados por investigaciones previas y pares académicos y contribuyen a evaluar la utilidad del modelo que se propone.

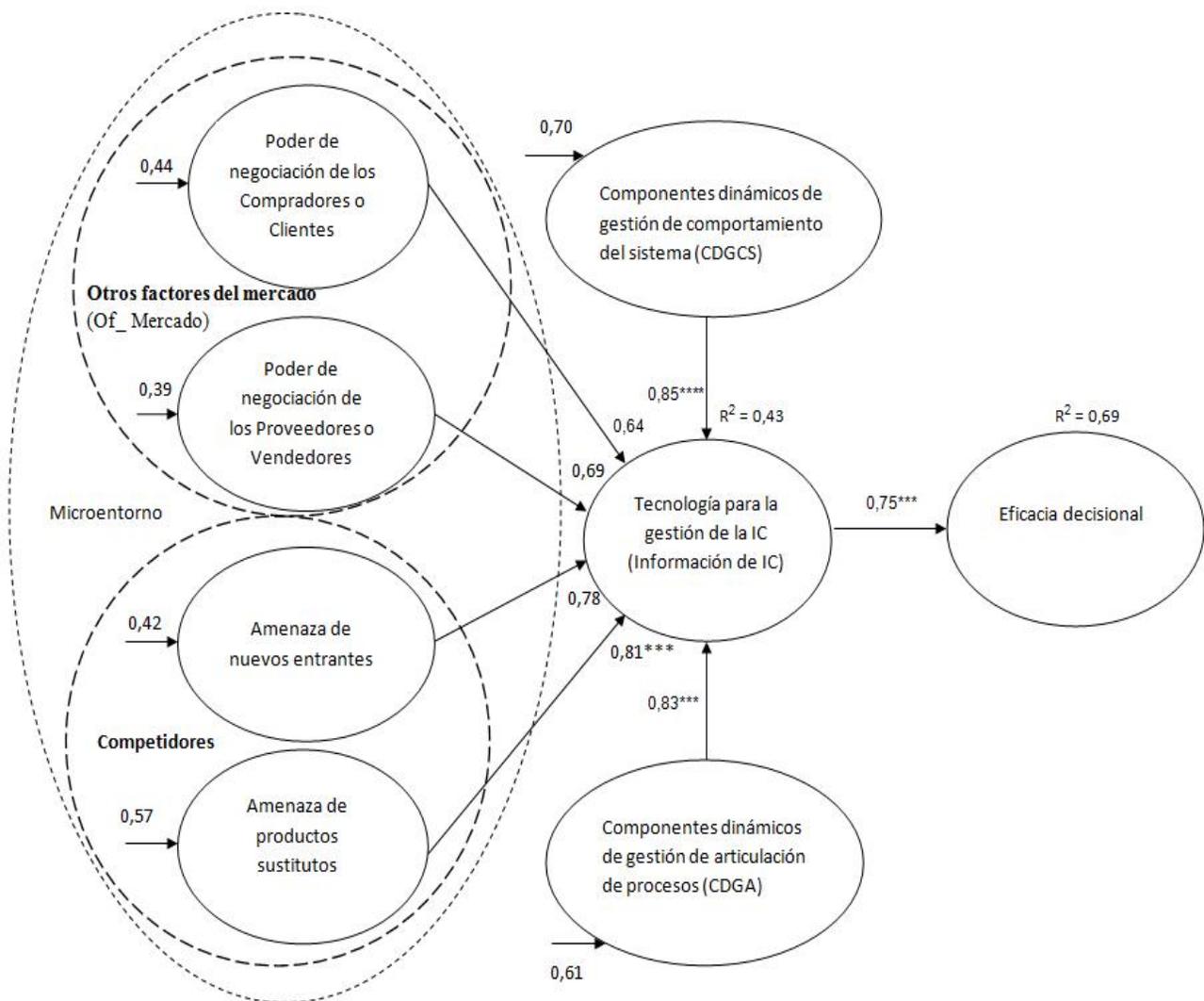


Figura 2.10 Análisis del relaciones esenciales presentes en el modelo propuesto

2.5 Conclusiones parciales del capítulo

1-El modelo para la gestión de IC en ERNT, aporta un marco teórico e instrumental que permite una aproximación explicativa a las relaciones esenciales que se establecen entre este tipo de entidades, los SGIC, la toma de decisiones y el entorno como solución a los problemas y objetivos que estructuran la investigación.

2- El procedimiento general desarrollado en el capítulo, traslada a la praxis los supuestos del modelo teórico, al reflejar los componentes fundamentales del mismo desde el punto de vista de la gestión de IC, a través de dimensiones, procesos y métricas aplicables a la diversidad de ERNT.

3-Se aporta un sistema de PME e instrumentos que exponen y actualizan las buenas prácticas de los SGIC de manera flexible, donde destacan: a) las bases para la instalación de un SGIC, b) el PME para verificar la calidad y pertinencia de la información a partir del proceso de recabado, c) el PME para el análisis de grupos estratégicos, d) el PME para el análisis de conRAINTeligencia, d) un sistema de indicadores para verificar los estados que alcanza el procedimiento durante su operación y en relación con la eficacia de las decisiones y los resultados empresariales.

4-Los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado en tres momentos para una $p < 0,05$ permiten evaluar la potencia de la prueba y por tanto la validez de las relaciones presentes en el modelo. En este sentido queda patente la importancia que reviste para el SGIC el priorizar el análisis de factores del microentorno relacionados con los competidores, como la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. De esta manera el modelo y procedimiento logran explicar a nivel teórico la influencia en la toma de decisiones eficaces que tienen los componentes dinámicos de gestión propuestos en la indagación teórica, elementos que dan respuesta a necesidades de la comunidad académica especializada en IC, al ofrecer un marco metodológico e instrumental formal para desarrollar y aplicar un SGIC, desde una óptica sistémica para potenciar la toma de decisiones eficaces.



**APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA
INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EMPRESAS
RELACIONADAS CON EL NEGOCIO DEL TURISMO**

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN ENTIDADES DE RESTAURACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL EXTRAHOTELERO PALMARES S.A. SUCURSAL HOLGUÍN

El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. gestiona 14 empresas con una planta de más de 900 instalaciones diseminadas por 15 provincias de la República de Cuba. Posee una importante participación en el sector del turismo cubano, a través de negocios de restauración y modalidades de turismo de naturaleza, deportivo, organización de eventos y conferencias, centros nocturnos, franquicias así como arte y entretenimiento.

Con el objetivo de verificar en la praxis la contribución de la propuesta procedimental a la solución del problema científico e hipótesis; se decide llevar a cabo un caso de estudio en el Grupo Empresarial Extrahotelero (GEE) Palmares S.A. Sucursal Holguín, a partir del interés del ápice estratégico de la entidad de potenciar sus herramientas para analizar el entorno competitivo relacionado con los servicios de restauración que brinda la entidad; que en los últimos cuatro años ha elevado su nivel de percepción de riesgo competitivo en lo relativo a su segmento de restaurantes, debido a que hasta 2011 ascienden a más de dos mil las formas no estatales similares, lo que provoca una disminución de la asistencia de clientes por días y una disminución las ventas en un 37% debido al decremento de la cuota de mercado, hecho que repercute negativamente en el uso de las capacidades instaladas para este tipo de negocios, una de sus principales fuentes de ingresos. Según los directivos entrevistados existen tres motivos por los que se hace necesario aplicar la IC: 1) aunque se han desarrollado estudios de mercado de forma intensiva y aplicado diversas investigaciones, todavía es necesario profundizar en métodos que permitan generar líneas de I+D+i para el desarrollo de productos y servicios que distingan a las unidades del segmento de restaurantes de sus competidores, 2) durante el ciclo de vida de la entidad no se ha logrado integrar eficazmente la gestión del conocimiento interno y externo con la toma de decisiones, sobre todo en lo que respecta a la utilización de información del entorno para la actualización continua de directivos y trabajadores.

La aplicación mostrada en el capítulo se realiza a través del marco instrumental propuesto en la investigación durante un espacio temporal de cuatro años, con el objetivo de generar proposiciones decisionales cristalizadas en líneas de I+D+i.

3.1. Fase I Gestación preliminar

Etapa 1. Verificación o creación de condiciones básicas

Paso 1. Aplicación de las bases para la instalación del SGIC

Con el objetivo de garantizar el diseño e implantación eficaz de la IC en la entidad, se analizan las bases para la instalación del SGIC, se utilizan los instrumentos de los anexos 12 y 13 como medios de guía y recogida de información. Las bases persiguen proveer condiciones idóneas para operar el SGIC e integrarlo con los niveles estratégico, táctico y operativo. De esta manera la comprobación de funcionalidad de cada elemento propuesto servirá de plataforma para el posterior desarrollo procedimental de las fases, etapas y pasos. La propia dinámica prevalentemente operativa hace que el flujo de este proceso transcurra de un modo no lineal.

Base	Segmento de restaurantes del GEE Palmares SA sucursal Holguín
1 Introducción de la IC en la organización	6 Entrevistas individuales y 1 conferencia (3 h)
Formulación del estado deseado a alcanzar en relación con la gestión de la IC en la organización	Mejorar la gestión de la innovación en un 20 % y potenciar la toma de decisiones a través de la gestión del conocimiento
Análisis de la factibilidad de aplicar la IC y gestionarla en la organización	Factible en un 63 % de las ponderaciones según el diagrama de campo de fuerzas (con barreras de falta de presupuesto, recursos, autonomía y tiempo)
2 Establecimiento de marco estratégico para la gestión de la IC en la organización	Se establece el 100% de las relaciones estratégicas previstas con entidades del territorio
Declaración de relaciones estratégicas funcionales	Dirección de la entidad, áreas de resultados clave, actores externos facilitadores de información y conocimiento, segmento de restaurantes
Declaración de los actores del ápice estratégico y su relación con SGIC	Gerente general de la entidad, Jefe de Operaciones, Gerente Comercial y 6 especialistas de los 5 restaurantes de interés
Declaración de relaciones de cooperación intelectual primarias	ANEC, Universidad, FORMATUR, MINTUR, CPAE expertos de la sociedad y otros centros de I+D+i
3 Diseño teórico práctico para la implantación de la Tecnología en el contexto de la organización	Se desarrolla con un cumplimiento del 93% de los parámetros previstos

Cuadro 3.1 Comprobación de las bases para la instalación del SGIC
Se tienen en cuenta los riesgos éticos que pudiesen generarse, entre los cuales el de mayor peso lo constituye el erogar información lesiva a la imagen profesional de cuadros y trabajadores, del segmento de restaurantes o el grupo, y sobre sistema empresarial y

social al que pertenece la organización. El ápice estratégico de la entidad se comporta de forma proactiva con la instalación del SGIC. Una vez concluido el proceso de negociación para la aplicación, se formulan los objetivos que se desean lograr, dentro de los cuales en una escala de 10 el primer lugar lo ocupa el incrementar la competitividad; se realiza la aplicación en un primer momento en los tres restaurantes ubicados en la ciudad de Holguín, luego si los resultados son satisfactorios se planea extender la experiencia a las restantes entidades en el destino. En dos de las organizaciones la percepción del entorno competitivo a analizar se limita fundamentalmente a los niveles local en un 80 % y nacional en un 20 %. Se seleccionan los integrantes preliminares del grupo de gestión de IC, con cuyo trabajo en equipo se logra caracterizar y sintetizar de manera integral las entidades y su cadena de valor (cuadros 3.1 y 3.2).

Paso 2. Capacitación y organización del equipo de gestión

El tiempo medio de capacitación inicial para el equipo (15 trabajadores incluido el gerente general de la entidad) osciló entre las tres semanas y un mes. Consta de dos períodos: el primero donde se imparten cursos de IC en general y técnicas bibliométricas y cibernéticas, IC, dinámica de grupos y sistemas turísticos en particular. Este primer momento se enfoca en desarrollar capacidades y competencias mínimas que permitan crear una aproximación al ideal un SGIC en el contexto de la entidad y a las características de su capital intelectual.

En el segundo período, se evalúan las aptitudes de cada integrante por separado y de los equipos como un todo para llevar a cabo las tareas necesarias que darían soporte al procedimiento propuesto en el marco de la investigación. Es significativo referir que fue necesario trabajar tanto en la dimensión técnica y metodológica, como en los paradigmas de las personas en relación con el cambio y a su concepción del entorno. El principal objetivo de este proceso es utilizar la base de conocimiento humana implícita en el sistema organizacional en favor de las necesidades del SGIC.

Ubicación Geográfica	Oriente Norte de Cuba: Polos turísticos del Destino Holguín, Ciudad de Holguín, Banes, Freyre, Antilla		
Recursos estratégicos	Atractivos del Destino Holguín: Recursos culturales Recursos naturales Recursos históricos Vías de acceso y movilidad en el destino.	Recursos Humanos: El 21.97% son graduados de nivel superior, el 65.4% de nivel medio superior.	Proveedores asignados por el nivel central del turismo: ITH y Bucanero, Havana Club, EMBER Holguín, Frutas Selectas, Empresa Avícola, Portales, Pesca Caribe, D´ Leones, AT Gaviota, Oro Rojo, Empresa de productos lácteos, CIMEX y Almacenes Universales (ferretería), Sasa (atención y mantenimiento a los equipos de transporte)
Valores estratégicos	Misión Brindar auténticos y diversos servicios turísticos, recreativos y gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades extra-hoteleras de nuestros visitantes, promocionando los atributos naturales y socio-culturales con profesionalidad y eficiencia.	Visión Somos el producto extra-hotelero cubano que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en Cuba y su entorno competitivo.	Objeto Social Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, salas de fiesta, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados y en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, en pesos convertibles y divisas.
Valores compartidos: Honradez; Patriotismo; Sentido de pertenencia; Profesionalidad; Creatividad			
Estructura organizacional	Modelo lineal o jerárquico basado en la unidad de mando con 8 áreas de resultados clave a nivel estratégico: 1) Gestión Comercial; 2) Gestión Económica y Financiera; 3) Inversiones, Desarrollo y Negocio; 4) Desarrollo y gestión del Capital Humano; 5) Defensa y Control Interno; 6) Logística; 7) Gestión de la calidad; 8) Servicios Técnicos		

Segmento de restaurantes	<p>Mercado objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Turistas alojados en los hoteles de los polos Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero bajo régimen de "Todo incluido"(que solicitan servicios opcionales) 2. Turistas individuales alojados en casas de alquiler y residentes extranjeros. 3. Turistas alojados en hoteles de la ciudad 4. Clientes de Firmas que almuerzan o cenan. 5. Clientes nacionales. 6. Turistas de paso por el destino 	<p>Mercado potencial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Turistas en polos cercanos como Santiago, Granma, Tunas, Camagüey. 2-Turistas en destinos turísticos del Occidente de Cuba 3-Posibles turistas nacionales 4-Posibles turistas internacionales 5-Posibles inversores extranjeros interesados en el potencial económico y turístico de la provincia
	<p>Canales de Distribución:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) agencias de viajes: Gaviota Tours 45%, Viajes Cubanacán: 25%, Ecotur 20 %, Cubatur10% 2) Ventas directas. <p>Crecimiento medio del 16 % en el trienio 2010-2013</p>	<p>Competencia identificada por la entidad en relación al segmento de restaurantes:</p> <p>Empresa de la Gastronomía Popular, la EPEES-Doña Yuya, CIMEX e ISLAZUL en su dimensión extra-hotelera, empresa turística de Gibara, los negocios no estatales de comida rápida o restaurantes (paladares)</p>
	<p>Promoción (presupuestada desde la Casa Matriz):</p> <p>campañas publicitarias para fechas específicas, participación en ferias, radio y televisión, directo al cliente, correo electrónico, posters, mini- guías, catálogo del destino, videos promocionales</p>	
	<p>Estructura del Segmento de Restaurantes: Tres ubicados en la ciudad de Holguín: Salón 1720, 2) Loma de la Cruz, 3) Isla Cristal y dos situados en el polo de Guardalavaca: 4) El Ancla, 5) Aldea Taína (continua en el anexo 31)</p>	
	<p>Problemas identificados: 1) aumento de la competencia en el destino, 2) problemas con el aprovisionamiento, lo que provoca insatisfacción en los clientes y aumento de los costos, 3) insuficiente comercialización de las entidades, 4) problemas con la innovación en los productos (a-no se evidencia la inclusión de nuevos platos en la carta menú, b-los platos fuertes y postres repiten los mismos esquemas tanto en su concepción como en su decoración, 5) insuficientes herramientas metodológicas para recabar conocimiento de las tendencias actuales en el área la restauración y gestión de restaurantes en general</p>	

Cuadro 3.1 Caracterización de la Sucursal Holguín GEE Palmares S.A. y de su segmento de restaurantes

Dimensión		Factores	
Procesos Estratégicos	Gerencia	Planificación, estructuración del negocio, cumplimiento de normas y aspectos legales, control interno, gestión de la calidad, gestión de la información desde y hacia la dirección del GEE	
Procesos de apoyo	Contabilidad y finanzas	Costos por mermas, pérdidas roturas ,desabastecimientos, no calidad (en implementación), costos con relación a ventas, dirección de gestión de la calidad, gestión de la documentación contable, gestión de la documentación del proceso	
	Factor humano	Selección y contratación, formación, evaluación, estructuración de funciones, gestión de S.H.O. ,gestión de la documentación del proceso	
	Soporte técnico	Gestión de factores de producción y servicios, gestión de equipamiento y mobiliario, gestión de sistemas informáticos, planificación de mantenimiento,	
	Gestión logística	Gestión de cadena de suministros (información, salidas, entradas): recepción, manipulación, clasificación, inventariado, almacenamiento, higiene, conservación, organización, devoluciones, mermas, reposiciones, gestión de la documentación del proceso, relación con los proveedores	
	Gestión de comercialización	Publicidad, promoción, contratación de paquetes de clientes con AAVV, servicio de postventa, propuestas de valor, documentación del proceso	
Procesos sustantivos	Procesos	Gestión del salón y servicio al cliente	Gestión de cocina y desarrollo de productos
	Actividades principales del proceso	Recepción, gestión de la carta , comanda, caja y factura, gestión del nivel de servicio (tiempo, amabilidad, propuesta de la relación variedad-calidad-precio, gestión de inconformidades, organización del trabajo, higiene y mantenimiento, gestión de calidad ,confort, temperatura del local, propuestas de valor agregado, gestión de la documentación del proceso	Preparación menús y platos, tratamiento del pedido, manipulación, demanda de productos, gestión de la variedad de oferta, gestión de calidad del proceso, higiene y mantenimiento, propuestas de valor agregado, gestión de la documentación del proceso
Responsables: Director general del GEE Palmares S.A. Sucursal Holguín, director de operaciones, administradores, especialistas, jefes de áreas y trabajadores			
Integración con el SGIC y propuesta de creación de valor			

Cuadro 3.2 Cadena de valor de las entidades objeto de análisis

3.2 Fase II. Planificación, recabado y verificación de datos e información

Etapa 2. Planificación

Paso 3. Definición de tareas de inteligencia y proyección de las acciones

Las demandas de información a partir de la evaluación de necesidades de información (NI) y demandas de conocimiento se incrementan progresivamente, lo que guarda relación con el tránsito desde una poca comprensión y visión de la utilidad de un SGIC hasta niveles más aceptables de conocimiento e implicación de los trabajadores con relación al mismo y su capacidad de contribución eficaz con los objetivos estratégicos de la entidad y los de las áreas de resultados clave. Para alinear los procesos de planificación, análisis, diseminación selectiva de la información, se desarrolla un sistema de gestión de contenidos de código abierto, basado en los lenguajes de programación Php y Mysql con diversas consultas adaptadas para la ejecución del procedimiento, aunque su implementación se imposibilita debido a carencias en materia tecnológica y de conectividad surgidas en el grupo empresarial. Sin embargo, la tecnología ODBC permitió utilizar los medios existentes al conectar hojas de cálculo de Excel y el cliente de correo Microsoft Outlook con el sistema Microsoft SQL Server 2005.

El Índice de dinamización del SGIC (Idn) varía entre los valores 0,64 y 0,52 transitando entre los estados de aceptabilidad y alarma. De las necesidades inteligencia son de naturaleza estratégica el 45 %, táctica 35 % y operativa 20 % lo que evidencia carencias de retroalimentación desde las áreas directas a la producción del servicio, comportándose el indicador de una manera más aceptable cuando se relaciona con directivos de primer nivel y mandos medios a partir del intento estratégico de la entidad de adaptarse a las nuevas condiciones económicas que plantea el entorno, mediante rediseños de tipo estructural acometidos en las entidades y la búsqueda de nuevas alternativas opcionales.

La eficiencia de la gestión de la IC (Eic) arroja un valor promedio de 0,86 que se puede calificar como aceptable al significar un mejor uso del inventario conocimiento existente en el personal de la organización y las relaciones con agentes de I+D+i en la sociedad. Por otra parte la capacidad de análisis del sistema (Cas) obtiene un valor de 0.90, a partir de una mejor organización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros sobre la base del análisis de las distintas manifestaciones de entorno y las propias necesidades de la organización. Los anteriores resultados se deben observar de forma discreta debido a la

incertidumbre estratégica que presenta la organización con relación a su estructura y plantilla en el momento de aplicación de la investigación, a partir de cambios propuestos por organismos de la administración central del estado, lo que influye negativamente en el interés mostrado por los analistas de la empresa de asumir este tipo de procedimientos a largo plazo, como parte de su trabajo y proyecciones laborales futuras.

Etapas 3. Recabado y verificación de datos e información

Paso 4. Recabado, normalización y procesamiento de datos e información

El proceso de recabado presenta limitaciones de acceso a tecnologías de información y comunicaciones, así como a documentos internos del grupo empresarial y del segmento de restaurantes. En este paso se hizo necesario negociar con los decisores en los distintos niveles para garantizar el mejor acceso posible a la información interna y lograr un equilibrio entre el cumplimiento de las políticas establecidas en el ámbito de la seguridad y protección y las necesidades de desarrollo de la entidad en el territorio.

Se utilizan fuentes primarias, secundarias y terciarias para lograr una aproximación a la realidad de los campos del turismo y la restauración, contextualizándolos a las condiciones del grupo empresarial y su segmento de restaurantes (tabla 3.1). De los expertos internacionales el 86 % se contacta mediante el correo electrónico, el 24 % fue abordado directamente en oficinas relacionadas con el turismo radicadas en la provincia.

Dimensión del entorno	Documentos internos (%)	Documentos externos (%)	Expertos nacionales (%)	Expertos internacionales (%)
Macroentorno	12	43	29	16
Microentorno	26	27	10	38

Tabla 3.1 Fuentes de información utilizadas para el análisis del entorno

Paso 5. Análisis de la fiabilidad y pertinencia de la información

El índice de pertinencia de la información (Np) mantiene valores promedio entre 0,76 y 0,84, por lo que los datos e información recabados se pueden calificar como útiles para el cumplimiento de los objetivos del SGIC, se puede decir que existe una correlación favorable entre las necesidades identificadas, la información recabada y los objetivos organizacionales en general. Así sucede también con el nivel de fiabilidad de la información (Nfb) que mantiene sus ratios entre 0,80-0,87 evidenciando un equilibrio positivo entre la confiabilidad de la información utilizada y formalidad de las fuentes de información a las que se tiene acceso.

3.3 Fase III. Análisis y diseminación de información

Etapa 4. Proceso de análisis

Paso 6. Aprendizaje y estructuración del modelo de negocio en el turismo

Tarea 1. Análisis contextual de la organización: Segmento de restaurantes de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial extra-hotelerero Palmares S.A

Para seleccionar los actores que participan junto al equipo de IC se siguen cuatro criterios a sugerencia de decisores estratégicos del grupo: 1) más de 5 años de experiencia en este tipo de organizaciones dentro de la cadena, 2) 60 % técnicos de nivel superior en el área de restauración, 3) 30% de cuadros tanto a nivel de UEB como de cadena. El nivel de representatividad de las fortalezas fue del 10% durante primer periodo de aplicación para luego incrementar su valor progresivamente de aplicación. La figura 3.1 muestra el comportamiento de seis factores (12% del total) percibidos como fortalezas por los actores seleccionados durante tres momentos del período de monitoreo. Sin embargo, tres alcanzan las máximas puntuaciones (1ft) con evolución tendencial significativamente positiva: 1) la importancia de incluir rubros histórico-culturales en los productos y servicios que se oferten, 2) la necesidad de aprovechar mejor la posición geográfica de las instalaciones del grupo en relación con las de los competidores locales, 3) analizar nuevas formas de explotar los diferentes valores histórico-culturales y culinarios locales.

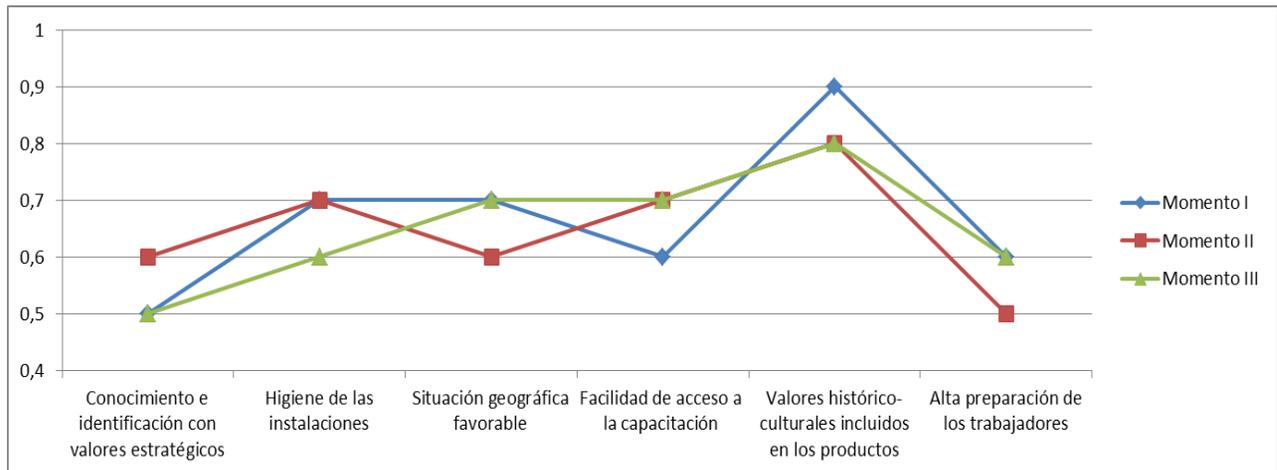


Figura 3.1 Evolución de las fortalezas identificadas durante tres momentos de su monitoreo

Las debilidades (figura 3.2) constituyen inicialmente el 40% del total de factores monitoreados y entre las de mayor evolución tendencial positiva (no favorable) se encuentran: 1) el débil posicionamiento en internet y medios audiovisuales, 2) la baja dinámica de la innovación tanto en el servicio como en estrategias, 3) el poco nivel de actualización en con nuevas tendencias del negocio, 4) limitada diferenciación con los competidores y entre los propios restaurantes de la cadena, 5) los problemas en lo relativo a la obsolescencia y adquisición oportuna de nuevas tecnologías debido al desconocimiento de su existencia (40%), la burocracia (30%) y el precio (30%), 6) la débil autonomía para fijar precios, seleccionar proveedores y gestionar la promoción, 7) los mecanismos no efectivos para la retroalimentación, 8) la poca flexibilidad en la estrategia ante los cambios del entorno, 9) la baja adaptación de la oferta culinaria a los mercados (las dimensiones cultural 75% y creativa 25%), 10) la migración de la fuerza de trabajo mejor calificada hacia el sector no estatal, 11) las insuficiencias en los canales de distribución internos.

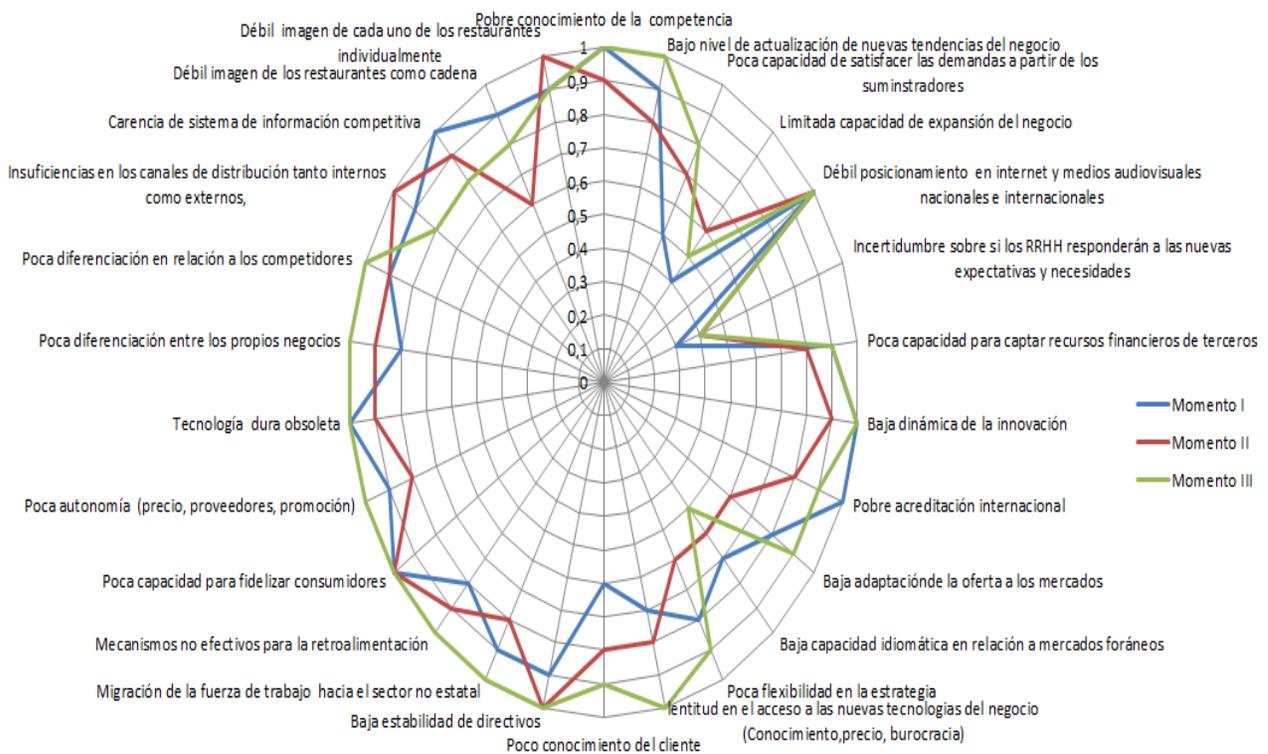


Figura 3.2 Evolución de debilidades identificadas en tres momentos de monitoreo

Las oportunidades identificadas (figura 3.3) constituyen el 20% del total de factores, entre las más significativas se encuentran: 1) crecimiento de mercados foráneos tradicionales para la cadena como Reino Unido, Canadá y Alemania y la apertura del turismo a otros como Rusia y México, 2) tendencia de consumidores a explorar nuevas experiencias con el hecho culinario, 3) capacidad e influencia del grupo en el turismo y el gobierno local para gestionar los atractivos de la ciudad y el territorio, 4) riqueza de la historia culinaria local, 5) imagen de la cultura cubana en el mundo, 6) el desarrollo de la actividad del golf y la posibilidad de desplegar restaurantes temáticos en relacionados con esta.

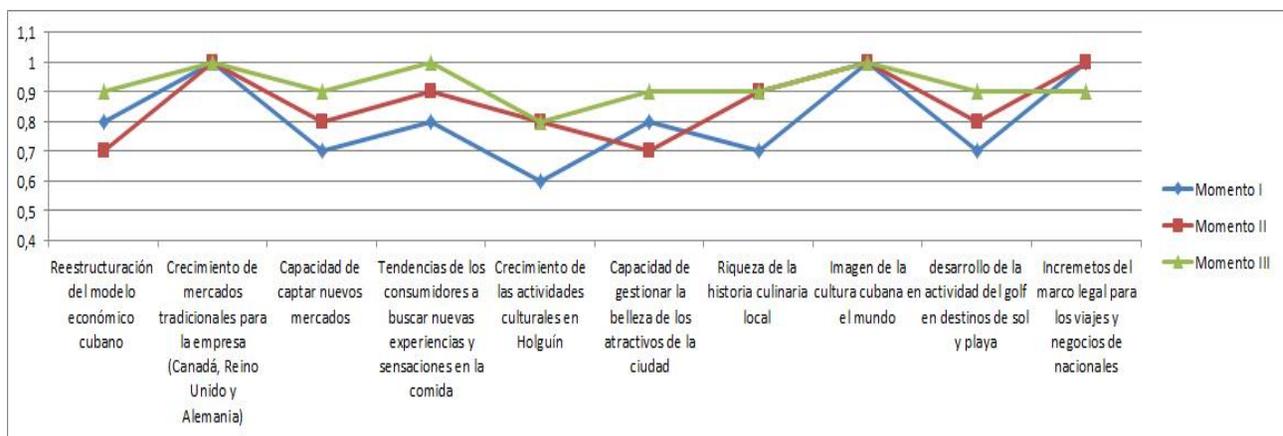


Figura 3.3 Evolución de las oportunidades identificadas en tres momentos de su monitoreo. Entre las amenazas más importantes con un Wa medio en el periodo 2011-2012 del 30 % se encuentran las relacionadas con: 1) la amplitud y diversidad de la competencia, 2) el nivel de autonomía y flexibilidad de los competidores, 2) las tecnologías disruptivas del negocio, 3) los rápidos cambios en las costumbres culinarias, 4) la crisis económica, 5) la temporada ciclónica y 6) los atractivos de destinos turísticos colaterales.

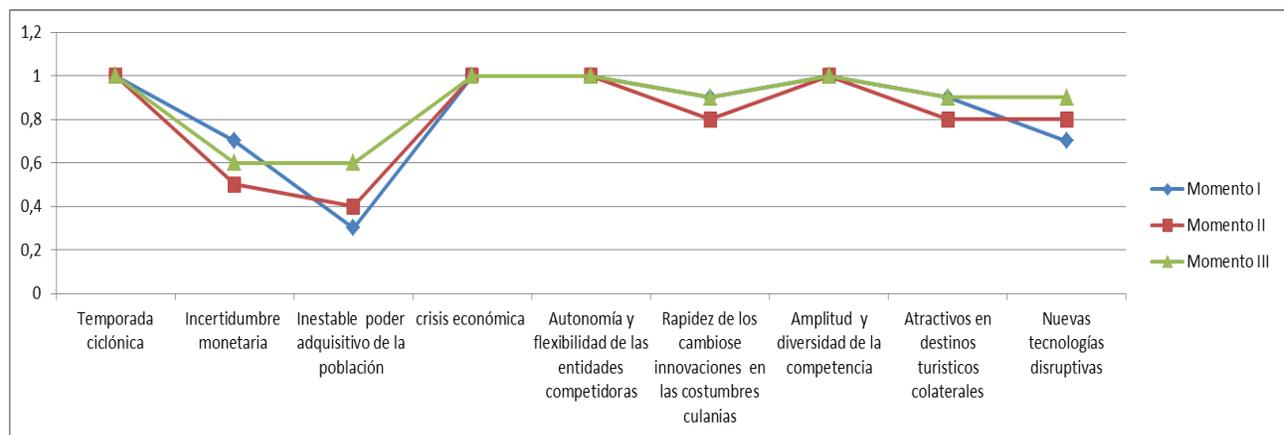


Figura 3.4 Evolución de las amenazas a la organización entre momentos de su monitoreo

A partir del análisis anterior y mediante técnicas como la tormenta de ideas y el análisis de la visión y expectativas de actores del negocio, se deciden establecer propuestas de I+D+i relacionadas en el monitoreo de factores internos y externos que se materialicen en líneas de trabajo y desarrollo a nivel estratégico, táctico y operativo y que se incluyan en la planeación estratégica de la entidad (cuadro 3.3 y anexo 26).

Factor	Líneas de I+D+i (dimensiones $\geq 0,8$)
*Debilidades IC relacional W(d)= 40%	1) Desarrollar el SGIC de la empresa, 2) investigar y desarrollar estrategias de diferenciación entre competidores y organizaciones del segmento de restaurantes, 3) negociar en nivel de autonomía con la Casa Matriz para variar precios, gestionar los proveedores y la promoción de acuerdo a ingresos y gastos, 4) desarrollar estrategias de fidelización de clientes internos y externos, 5) mejorar la acreditación nacional e internacional tanto en el negocio de la restauración como desde el turismo, 6) desarrollar estrategias de posicionamiento en medios e internet, 7) mejorar la adaptación de la oferta en relación con la demanda, 8) mejorar la capacidad idiomática.
Fortalezas IC Ofensiva W(f)= 10%	1) Desarrollar la gestión de la innovación de los valores históricos culturales en el servicio y los productos, 2) potenciar en la imagen de los restaurantes la higiene tanto en el servicio directo como en las facilidades, 3) gestionar el talento humano en función de la competitividad del servicio.
*Oportunidades IC ofensiva W(o)= 20%	1) Estudiar los canales y vías para posicionar y hacer visible la cadena de restaurantes del grupo en los mercados de Reino Unido, Canadá y Alemania, Rusia y México, 2) desarrollar ofertas especializadas para los mercados antes mencionados, 3) convertir las ofertas en sistemas de experiencias que tengan como protagónicos al cliente, 4) desarrollar restaurantes temáticos alrededor de la actividad del golf, 5) analizar la posible inserción de la imagen de la cultura cubana y la historia culinaria local de manera eficaz.
*Amenazas IC defensiva y vigilancia W(a)= 30%	1) Potenciar la vigilancia sobre la competencia, 2) desarrollar estrategias para mejorar el nivel de autonomía y flexibilidad de los restaurantes del grupo, 3) vigilar las tecnologías que pueden ser disruptivas para algunas fases de la cadena de valor y el tipo de negocio, 4) estudiar cómo minimizar las amenazas de la temporada ciclónica en la seguridad física y los ingresos del negocio, 5) analizar las oportunidades competitivas que puede brindar la crisis económica, 6) generar innovaciones en el servicio que diferencien a los restaurantes de la cadena y colaborar con otras instituciones del destino para equilibrar las asimetrías de competidores nacionales y foráneos.

Cuadro 3.3 Líneas de I+D+i a partir del análisis interno

Tarea 2. Análisis del macroentorno

El monitoreo de bases de datos especializadas en turismo permite analizar a los diez principales destinos países en términos de ingresos. Se encuentran entre los más competitivos los de Estados Unidos, España, Francia, China e Italia, seguidos de Macao (China), Alemania, el Reino Unido, Hong Kong (China) y Australia. Algunos de los destinos turísticos más maduros del mundo obtuvieron resultados notables: los Estados Unidos (+11%), Francia (+7%), Reino Unido (+5%) y Hong Kong (China) (+14%). Esto puede ser un indicador fáctico acerca de que la madurez de un destino no necesariamente influye negativamente en su competitividad. En estos destinos se observa un desarrollo ascendente tanto de las innovaciones en servicios como en estrategias.

Cabe destacar que China en el período 2011-2015 según la OMT tiene tendencia a desplazarse al primer lugar; este país en el año 2012 comienza a aplicar la IC a nivel de sector con el objetivo de mejorar el estado competitivo de las ERNT. Otros destinos de economías avanzadas con índices de crecimiento por encima del 10% fueron Suecia (+17%), Japón (+33%), la República de Corea (+14%) y Finlandia (+16%). Entre los destinos de economías emergentes, los que registraron un mayor crecimiento fueron Tailandia (+25%), India (+22%), Polonia (+13%), Sudáfrica (+18%), Egipto (+14%), Viet Nam (+18%) y Ucrania (+13%) con una situación política inestable.

A partir del monitoreo de dimensiones del macroentorno en los ámbitos político-legal, económico, social, tecnológico y medioambiental, se desarrolla el proceso de vigilancia. Cada dimensión sirve de base tanto para el descubrimiento de necesidades no encontradas, como para mejorar el nivel de conocimiento del grupo sobre el sector del turismo como industria. Se exploran indicadores ofertados por las entidades superiores de dirección del MINTUR en el territorio como el nivel de ocupación del Destino Turístico Holguín, el índice de estacionalidad y el comportamiento de los principales mercados emisores en el destino. La figura 3.5 muestra los *factores económicos* y su importancia para las organizaciones del sector a partir de la percepción expertos nacionales e internacionales en turismo y restauración. Se percibe la necesidad de las organizaciones de asimilar métodos para competir mediante el conocimiento tanto de la propia entidad, como del entorno para mitigar los efectos de las crisis económicas.

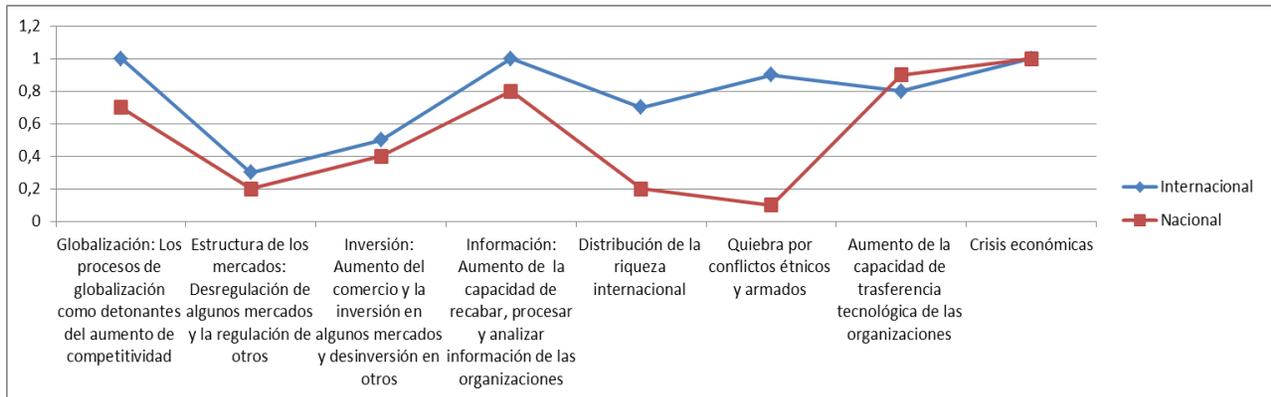


Figura 3.5 Factores económicos

En el plano *político* (figura 3.6) destacan aspectos de manejo del poder internacional a partir de la rivalidad entre bloques económicos, en especial ante la pujanza de economías como China y la necesidad de protección legislativa a la inversión.

Tres factores medioambientales resultan de gran peso para el sector del turismo: 1) el cambio climático, 2) la pérdida de la biodiversidad y 3) de los recursos naturales, en especial los no renovables. En este aspecto es importante el elevado impacto que han alcanzado las instituciones internacionales de acreditación ambiental en el negocio de la restauración y el turismo durante la última década; entre estas ocupa una fuerte centralidad la Sustainable Restaurant Association (RSA) que certifica el grado de buenas prácticas en relación con la sostenibilidad de este tipo de organizaciones. Este aspecto puede tener un impacto significativo en las ventas del negocio y la lealtad de los consumidores, debido a su relación con la visión colectiva de necesidad de protección del medio ambiente y el rescate publicitario actual de lo natural como estilo de vida saludable.

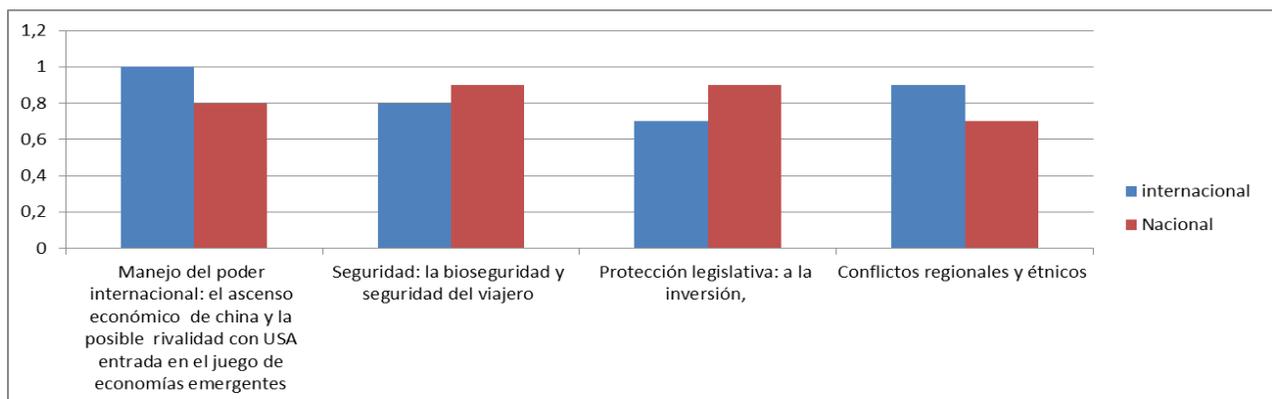


Figura 3.6 Factores políticos

En lo *social* ocupan elevados índices: 1) el aumento de la búsqueda de la cantidad y calidad de experiencias, 2) el cambio de perspectiva del cliente en relación con la propia experiencia (de espectador a actor de la experiencia), 3) los cambios en los patrones de la jornada laboral y formas de asumir el trabajo en las organizaciones así como 4) crisis sociales provocadas por crisis económicas (figura 3.7).

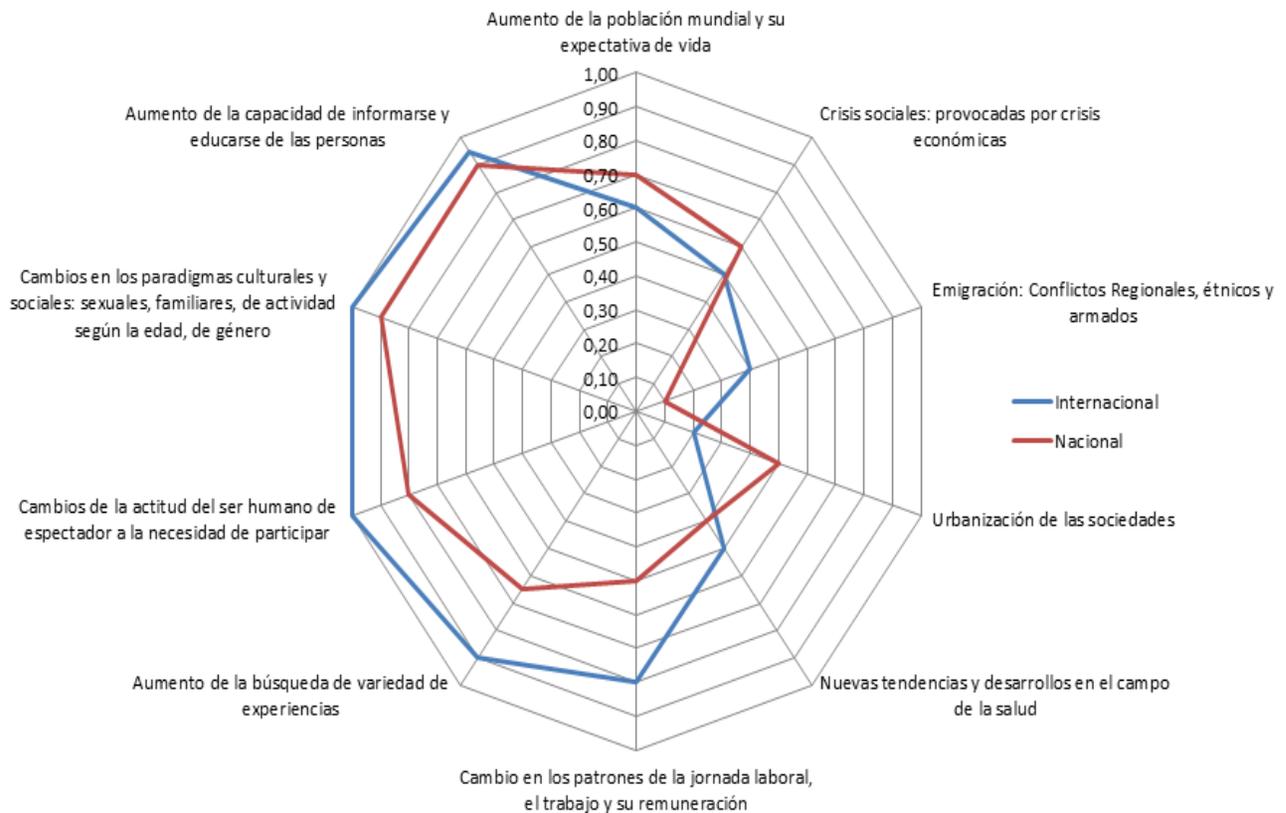


Figura 3.7 Factores sociales

El factor tecnológico si bien puede fungir como catalizador al conectar las necesidades del cliente con las distintas etapas de prestación del servicio, también constituye una amenaza debido a la rapidez del agotamiento del ciclo tecnológico en la actividad objeto de análisis, el aumento de los gastos y las barreras de entrada con relación a tecnologías para promocionar el negocio. A partir del análisis previo realizado en este paso y mediante técnicas de concesos grupal, se desarrollan líneas para identificar necesidades globales del modelo de negocio que pueden coadyuvar con lograr una adaptación óptima a los cambios en el macroentorno, un desarrollo prospectivo de los procedimientos de gestión del negocio y a la obtención de ventaja competitiva con relación a entidades similares (Cuadro 3.4).

Factor	Líneas de trabajo basadas en necesidades globales del negocio (factores $\geq 0,8$)
Económico	1) Mejorar e la capacidad de transferencia tecnológica, 2) potenciar la capacidad informacional, 3) desarrollar la competitividad sistémicamente
Político-Legal	1) Aprovechar a favor el poder de economías emergentes y el crecimiento de China, 2) fortalecer la seguridad de los clientes tanto desde el punto de vista de su inserción en la cadena de valor como de su percepción, 3) estudiar la oportunidad en cuanto a condiciones para atraer y facilitar la inversión
Social	1) Estudiar cómo aprovechar los cambios en los paradigmas culturales, sociales, sexuales y de género en favor del negocio, 2) crear experiencias satisfactorias según los tipos de mercados y clientes, 3) estudiar la forma de integrar a los clientes a experiencias
Medioambiental	1) Analizar mecanismos para integrar la protección medioambiental a la imagen y dinámica del negocio, 2) desarrollar los servicios y productos sobre la base de la sostenibilidad y la sustentabilidad
Tecnológico	1) Analizar las tendencias y marcos de aplicación de las tecnologías para restaurantes con el objetivo de: a) mejorar el servicio, b) integrar la experiencia y necesidades del cliente con el propio servicio, 2) analizar mecanismos para utilizar las TICS en favor de la comercialización y el posicionamiento del negocio

Cuadro 3.4 Líneas de I+D+i generadas a partir del monitoreo del macroentorno

El análisis del macroentorno realizado permite, establecer líneas concretas de trabajo para enriquecer la planeación y ajuste de la estrategia de las entidades (anexo 27); cuyos decisores reconocen la necesidad de organizar estas actividades de manera continua y transferir los resultados al ámbito práctico. Según ellos la alta operatividad a que se ven sometidos para operar los distintos tipos de negocios en general y el segmento de restaurantes en particular, hace que no se le preste la debida atención a los aspectos estratégicos lo que constituye una barrera para el conocimiento integral del entorno. Esta tarea recae en organismos de la administración central del estado como es el caso de la dirección nacional del MINTUR. Es importante acotar la contribución de esta paso con la planeación estratégica de las entidades, al integrar de modo dinámico el conocimiento previo del sistema organizacional con el estudio del macroentorno.

Tarea 3. Análisis de los grupos estratégicos del negocio

Para el análisis de grupos estratégicos, el equipo para la gestión de IC obtiene información de fuentes primarias mediante entrevistas y encuestas a un total de 210 actores y expertos, que se pueden cuantificar en 40 % del sector privado y 45 % de las organizaciones empresariales estatales en que se realiza la aplicación, 5% de expertos extranjeros y un 10% de expertos de entidades educativas nacionales tanto ramales como universitarias. Así, también se tiene acceso a fuentes secundarias y terciarias para la revisión de literatura publicada sobre turismo tanto proveniente de artículos científicos como de publicaciones de organizaciones internacionales especializadas¹, agencias de prensa escrita, radial y televisada teniéndose en cuenta dos objetivos, el primero para el conocimiento histórico estructural del sector del turismo en general y segundo según la tipología del negocio dentro de la industria y sectores conexos. Se establecen criterios preferenciales para lo publicado entre los años 2004-2015.

El criterio para la clusterización de cada grupo estratégico se realiza a partir de la región geográfica en que compite, por lo que se seleccionan 4 grupos estratégicos de cadenas de restaurantes especializados sobre todo en turismo internacional: a nivel provincial, nacional, regional (el caribe incluido el caribe mexicano) e internacional. El nivel de liderazgo en el caso de los grupos locales y nacionales se obtiene a partir de los restaurantes que se citen tres veces o más en entrevistas o encuestas, y que tuviesen más de dos referencias en sitios especializados en turismo, en internet o publicaciones académicas. En el caso de los grupos internacionales se tienen en cuenta los criterios de expertos internacionales, asociaciones, organizaciones internacionales de turismo culinarias y diversos estudios de posicionamiento comercial realizados por el autor en investigaciones colaterales. En el cuadro 3.5 se puede observar la composición de los grupos estratégicos conformados en los niveles local, nacional, regional e internacional lo que permite expandir la percepción de radio competitivo de los decisores.

¹ 1) European Travel Commission: Boletines emitidos entre los años 2004-2012; 2) United Nations World Tourism Organization (2002-2012); 3) World Travel Awards Certificates (2009-2012); 4) Tripadvisor (2008-2012): Certificados de Excelencia, Travellers' Choice e información publicada en el sitio web de la empresa.

Grupo estratégico (GE)	Cantidad de restaurantes	Localización geográfica
GE I: Local	18	Holguín
GE II: Nacional	30	Cuba
GE III: Regional	21	República Dominicana, Puerto Rico, Jamaica, Cancún
GEIV: Internacional	55	Suiza, Alemania, Francia, Suecia, Estados Unidos, Canadá, España, Turquía, China, Reino Unido, Italia, Argentina, Dinamarca

Cuadro 3.5 Composición de los grupos estratégicos seleccionados

Al observar el conglomerado de organizaciones presentes los GE I y II se percibe una presencia minoritaria de empresas del sector estatal local y nacional, las entidades estatales presentan restricciones críticas como la poca autonomía a nivel decisor, la falta de flexibilidad en relación con los precios y la centralización en aspectos tales como la promoción y la inyección de publicidad en internet. En contraste con esto las organizaciones del sector privado cubano se han ido posicionando y penetrando en la cuota de mercado de sus homólogas a pesar de contar frecuentemente con una menor base de recursos inicial.

El radio de acción competitivo percibido en el 95% de los decisores del sector estatal de los GE I y II se encuentra limitado al ámbito local y nacional; sin embargo, en el 80 % de los gerentes de entidades privadas la percepción del mercado y la competencia es más flexible y abarca hasta el nivel internacional. Mediante el monitoreo de los cuatro GE, se recolecta información referente a sus actividades y fuentes de ventaja competitiva. De esta manera, se detecta un patrón de cinco factores críticos de éxito (FCE) (cuadro 3.6) en el negocio de la restauración prioritariamente orientado hacia flujos turísticos: 1) la creación de ambientes tanto físicos como psicológicos, 2) la gestión de la responsabilidad social y empresarial de forma tangible dentro del servicio, 3) la orientación del servicio a la experiencia e imaginario del cliente, 4) eficacia, eficiencia y efectividad en el plano de la gestión, 5) la flexibilidad en la formulación y ajuste de las estrategias (figuras 3.8-3.12). Relacionados con estos FCE se determinan 24 dimensiones a partir de la experiencia de expertos y actores del negocio que permiten implementarlos a través de planes de acción, procesos y flujo de trabajo del personal de la entidad (anexo 28).

FCE	Dimensiones
Gestión eficaz de ambientes físicos y psicológicos	1) Posicionamiento físico de la instalación, 2) diseño físico y psicológico, 3) higiene, 4) facilidades, 5) apariencia del staff
Gestión de la responsabilidad social y empresarial	1) Capacidad de manejo de crisis, 2) prácticas ecológicas, 3) seguridad (bioseguridad incluida), 4) valores que trasmite el staff, 5) influencia en la comunidad
Orientación del servicio a la experiencia e imaginario del cliente	1) Gestión del entretenimiento, 2) fusión cultural culinaria (étnica e internacional), 3) hacer sentir al cliente parte de una historia, 4) personalización del servicio
Eficacia, eficiencia y efectividad en el plano de la gestión	1) Dinamismo en la innovación, 2) logro de la calidad total, 3) creatividad en el servicio, 4) gestión asertiva de proveedores, 5) desarrollo de estrategias de ganancia y retención de clientes, 6) flexibilidad en la gestión, 7) habilidad de posicionarse en internet, 8) reclutamiento eficaz, 9) habilidad de posicionarse en las mentes de los clientes, 10) gestión estratégica de los costos de restauración
La flexibilidad en la formulación y ajuste de las estrategias	1) Estrategias basadas en los determinantes del consumo a nivel psicológico, 2) análisis del entorno, 3) estrategias adaptativas para el uso de atractivos culturales e históricos en el servicio

Cuadro 3.6 FCE en el negocio de la restauración

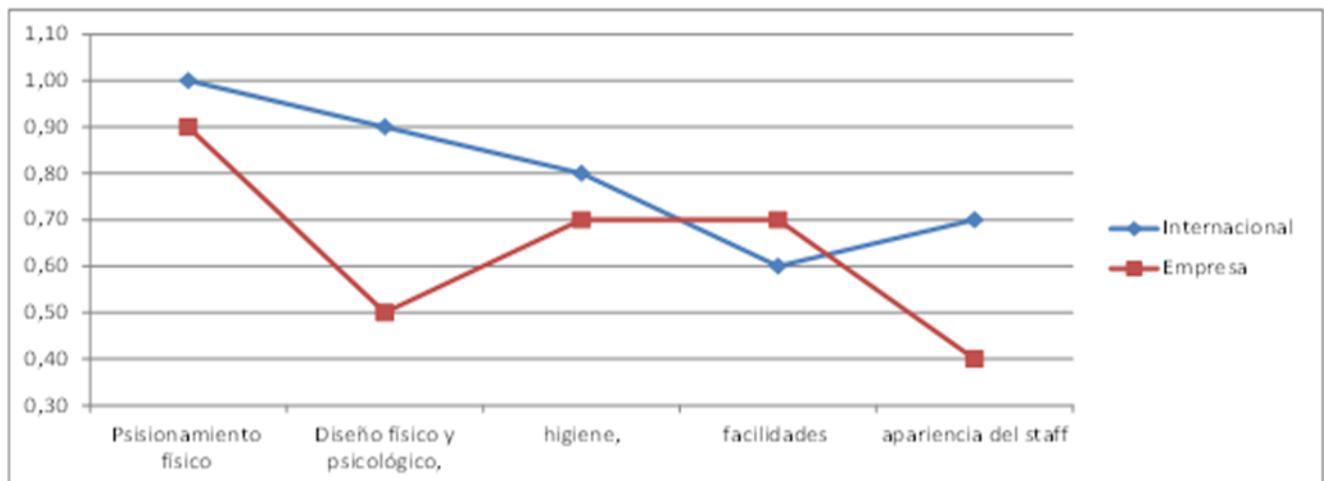


Figura 3.8 FCE creación de ambientes físicos y psicológicos

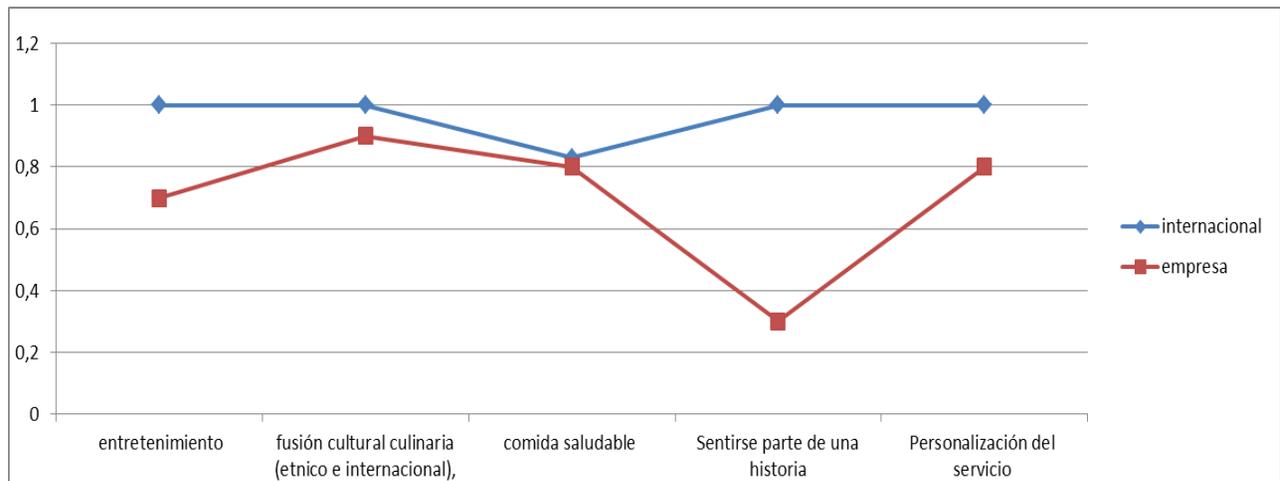


Figura 3.9 FCE gestión de la Responsabilidad Social y Empresarial

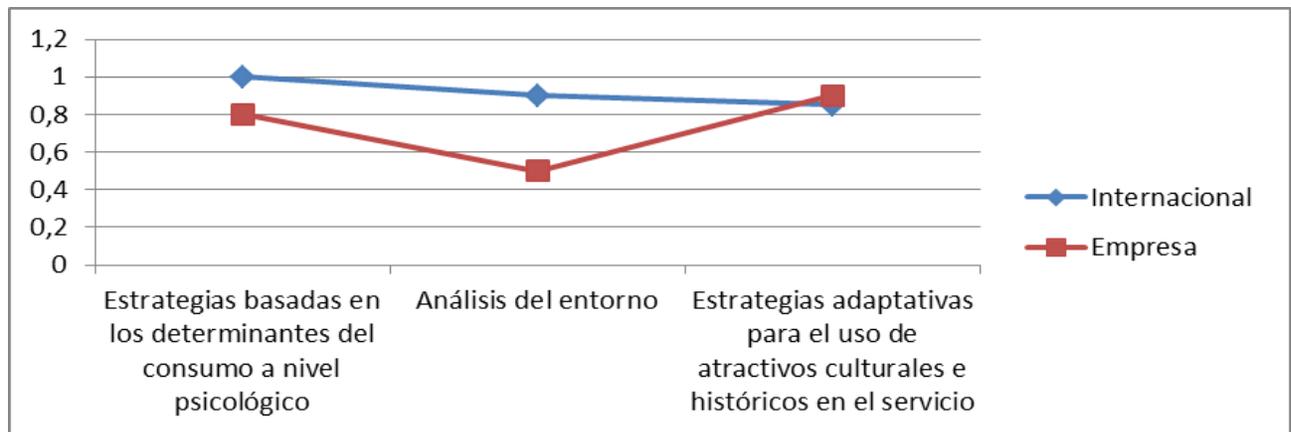


Figura 3.10 FCE la flexibilidad en la formulación y ajuste de las estrategias

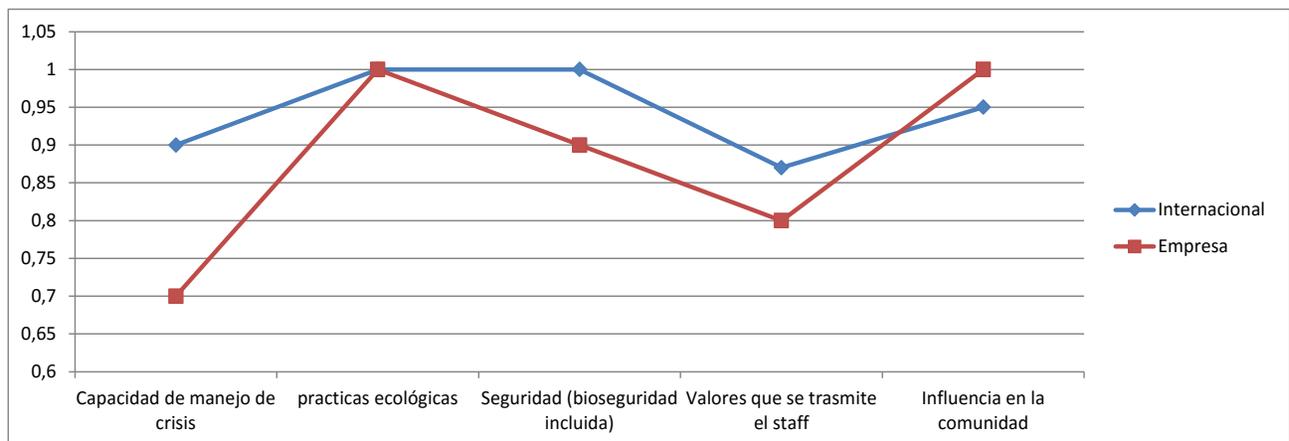


Figura 3.11 FCE creación de ambientes físicos y psicológicos

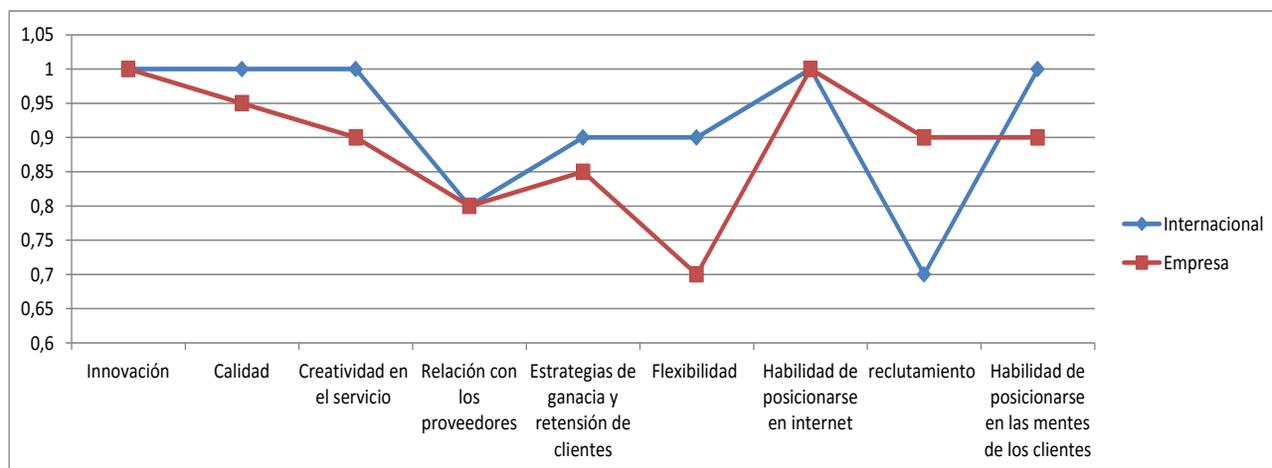


Figura 3.12 FCE habilidad en el plano de la gestión

A partir de los 7 primeros meses de aplicación, se analizan las estrategias de desarrollo competitivo de los cuatro grupos estratégicos analizados (cuadro 3.7) que sirvieron para junto con el estudio de los cinco factores críticos de éxito de este tipo de negocios, trabajar en la reducción de las diferentes brechas competitivas y dar respuesta prospectiva a las necesidades organizacionales. El grupo como parte de su estrategia planea una primera etapa de desarrollo de dos años para mejorar la competitividad, primero en relación a los GE I y II y luego en un plazo de 5 años intentar evolucionar a nuevo entrante en el GE III y GE IV. Para ello debe renegociar con su Casa Matriz y el Ministerio del Turismo, aspectos como la limitada autonomía para fijar precios, seleccionar estrategias adecuadas en relación con los inversores, los proveedores y clientes. En este contexto se lleva a cabo como paso previo un fortalecimiento del sistema de control interno y estudios de métodos para la satisfacción de los clientes internos del segmento de restaurantes, para lograr el equilibrio de las capacidades productivas individuales y la competitividad en los niveles de entidades y de grupo empresarial.

Uno de los elementos más difíciles de lograr organizacionalmente es el cambio de paradigmas desde la realización del hecho culinario satisfactorio a la experiencia satisfactoria en cada segmento de la cadena de valor, asumiendo la gestión de la innovación como un proceso organizado, creativo, sistémico y sistemático. Para lograr esto los decisores del grupo pretenden crear mecanismos que estimulen la motivación de los trabajadores y la integración colaborativa con centros de I+D+i afines que influyan directamente en el potencial organizacional subyacente en la entidad fundamentalmente a través de decisiones en materia relacional.

Grupo estratégico (GE)	Estrategias competitivas prevalentes	Gestión de la Innovación	Integración con centros de I+D+i	Replicabilidad del producto y servicio	Ambiente del negocio	Acreditación & Certificación	Alianzas estratégicas externas prevalentes
GE I	Diferenciación 30% Especialización 70%	Estrategias 5 % Servicios 20% Productos 75%	Débil	Fácilmente replicable	Ambiente integral	NC 126 NC127	Informales 1) Proveedores 2) marketing
GE II	Diferenciación 35% Especialización 65%	Estrategias 12 % Servicios 30 % Productos 58 %	Débil- Moderada	replicable	Ambiente integral		Informales 1) Proveedores 2) Marketing
GE III	Diferenciación 3% Diversificación 30% Especialización 40%	Estrategias 30% Servicios 30% Productos 40 %	Moderada- Elevada	Poco replicable	Multiambientes de acuerdo a necesidades y deseos de clientes	Nacional e internacional (Michelin Éditions du Voyage) (AAA-American Automobile Association)	Formales 1) Proveedores, 2) Marketing 3) Gerenciales 4) Franquicias 5) Competitivas
GEIV	Diferenciación 60 % Diversificación 10% Especialización 20%	Estrategias 36 % Servicios 34 % Productos 30 %	Elevada	Difícilmente replicable	Multiambientes de acuerdo a necesidades y deseos de clientes	(ISO 9000:2008) (AENOR:UNE 167002-167011-2006 actualizadas en 2011)	Formales 1) Proveedores 2) Marketing 3) Gerencial 4) Franquicias 5) Competitivas 6) Tecnológicas

Cuadro 3.7 Estrategias de desarrollo competitivo de los grupos estratégicos analizados

Tarea 4. Análisis de contrainteligencia

En el segmento de restaurantes del grupo se aplican los estatutos para el sistema de control interno en lo relativo a la prevención y control de riesgos, esto hace que la aplicación de un sistema de contra inteligencia empresarial resulte poco eficaz a la vista de los decisores. Sin embargo el sistema actual de control interno aunque se enfoca sobre todo en la protección de medios, procesos, personas e información no valora la posibilidad de analizar las estrategias de los competidores y de la propia organización. Es necesario acotar que se detectaron 50 actividades de benchmarking provenientes de restaurantes de cadenas estatales similares y 13 “nuevos entrantes” del sector privado, que utilizan innovaciones en materia de servicios y de productos de restauración generadas o facilitadas por trabajadores del segmento de restaurantes.

Tarea 5. Análisis de información por tarea de inteligencia

A partir de los análisis previos y a través de técnicas de trabajo grupal se recaban y descubren necesidades organizacionales de información, las cuales se transforman en secciones y categorías de análisis. Esta tarea adquiere mayor preponderancia luego de la segunda corrida del procedimiento al cerrarse el bucle de información del sistema y quedar activados totalmente los procesos de planificación, análisis y retroalimentación de la información. Otro factor que influye en la mejora progresiva es el incremento de la experiencia y habilidades de los integrantes del grupo de IC en relación con el análisis del entorno y desde el punto de vista de la interacción organizacional durante la dinámica de desarrollo procedimental durante el flujo de trabajo.

Además de las 22 líneas de I+D+i propuestas, 5 factores críticos de éxito y 23 dimensiones dentro de estos, durante el periodo de aplicación se generaron 608 alternativas decisionales a partir de las necesidades clave de inteligencia, de ellas el 73% corresponden a demandas de conocimiento, un 12 % a la selección de la decisión más cercana al óptimo en los niveles táctico-operativos y el restante 15% a decisiones en el plano estratégico fundamentalmente en lo que respecta a posicionamiento del segmento de restaurantes, su relación con la competencia y con la administración pública; el escenario integrado del sector, los grupos estratégicos, el negocio y el análisis de necesidades de inteligencia según secciones y categorías de análisis primarios y secundarios a partir de su peso para el equipo de gestión del SGIC (tabla 3.2).

Unidad de análisis	Primarias		Secundarias	
	Secciones	Categorías	Secciones	Categorías
Sector	5	22	4	28
Grupos estratégicos	4	124	4	28
Negocio	4	24	5	15

Tabla 3.2 Secciones y categorías de análisis primarias y secundarias

Etapa 5. Consolidación y diseminación selectiva de la información

Paso 7. Consolidación de reportes y almacenado de la información

Aunque la construcción de reportes se automatiza parcialmente a partir de la plantilla del anexo 23 y se integra con el cliente de correos utilizado en la entidad mediante un sistema para la gestión de base de datos basado en SQL Server 2005, también se utilizan archivos en papel debido a características de la entidad. En este paso los problemas más importantes radican un 31 % por faltas a la disciplina informativa y un 69 % por elementos tecnológicos.

Paso 8. Diseminación selectiva de la información

La entidad presenta un débil desarrollo de las redes info-tecnológicas, este elemento imposibilita utilizar y adaptar sistemas de gestión de contenidos para la distribución y diseminación selectiva de la información. La misma posee en cambio líneas conmutadas para el uso del correo electrónico, medio que se emplea junto a las reuniones cara a cara y soportes tradicionales para la distribución y diseminación de la información.

3.4 Fase IV. Evaluación y reestructuración

Etapa 6. Valoración general

Paso 9. Evaluación del impacto en la eficacia de las decisiones y resultados empresariales

A continuación se detalla el estado alcanzado por los indicadores (cuadro 3.8) y su movimiento comparativo durante tres años en tres momentos, con un periodo muestral de 9 meses. Los índices de reconocimiento de nuevos competidores (Irc) y de mercados emergentes (Irem) siguen una tendencia positiva, alcanzando valores máximos de 0,91 y 0,93 respectivamente. Estas medidas guardan relación con la expansión del radio competitivo percibido de los decisores de la cadena y el segmento de restaurantes a través de la actividad de vigilancia del SGIC con una óptica fundamentalmente prospectiva.

Dimensión ofensiva					Dimensión relacional						
Denominación	Indicador	Nivel referencial				Denominación	Indicador	Nivel referencial			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Índice de penetración externa	Ipex	█	█	█		Índice de desarrollo de redes sociales externas	█	█	█		
Capacidad innovadora	Cin	█	█	█		Índice de desarrollo de redes sociales internas	█	█	█		
Capacidad de análisis del sistema de IC	Cas	█	█	█							
Dimensión defensiva					Resultados						
Denominación	Indicador	Nivel referencial				Denominación	Indicador	Nivel referencial			
		b	m	E	c			D	A	S	AS
Incidenias en las dimensiones del mercado	Idm		█	█		Índice de decisiones eficaces	█	█	█	█	
Incidenias en las dimensiones informacionales	Idi		█	█		Indicadores económico-financieros	█	█	█		
Incidenias en las dimensiones organizacionales	Ido		█	█		Indicadores comerciales	█	█	█		
Índice de reconocimiento competidores	Irc		█	█	↑						

Cuadro 3.8 Panel de indicadores del sistema (muestra en tres momentos de la aplicación)

Leyenda: (D: deficiente) (A: Aceptable) (S: Satisfactorio) (AS: Altamente satisfactorio) (B: Bajo) (M: Medio) (E: Elevado) (C: Crítico)

Primer momento: █

Segundo momento: █

Tercer momento: █

Fecha de medición general: 12/10/2011

Fecha de medición general: 20/10/2013

Fecha de medición general: 16/10/2015

Al analizar los índices de generación de redes colaborativas internas (Idri) con un valor de 0,90 y externas (Idre) 0,86 se percibe que la empresa tiene mayor capacidad de movilizar redes de conocimiento hacia el interior, pero no así hacia el medio externo, en este sentido debe trabajar por potenciar su nivel de influencia y contactos las dimensiones del entorno donde se sitúa la competencia real y potencial. La eficiencia de la capacidad de análisis (Eic) con un índice de 0,84 alcanza un estado de aceptabilidad, este indicador aunque con cierto movimiento positivo se contrajo en durante el tercer momento de observación debido a falta de capacitación en algunas técnicas de análisis de mercados y traslado de trabajadores especializados.

La capacidad a análisis del sistema (Cas) crece proporcionalmente, alcanzando un valor máximo de 0,93 para contribuir con la solución de distintos problemas decisionales en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos. Las incidencias en las dimensiones del mercado (Idm), organizacional (Ido) e informacional (Idi) crecen discretamente hasta niveles medios y elevados. A medida que el segmento de restaurantes intenta incrementar su competitividad cobra interés para los competidores locales tanto estatales como del sector privado, que emulan algunas de sus innovaciones en estrategias, productos y servicios, captar personal especializado y apropiarse de cuota de mercado. Esto evidencia la necesidad de proteger el capital intelectual aun cuando la percepción del riesgo competitivo no sea alta.

El índice de decisiones eficaces (Idex) incrementa su valor desde 0,72 hasta 0,97, lo que evidencia una mejora en la capacidad de seleccionar alternativas decisionales a partir del perfeccionamiento de la gestión de necesidades organizacionales y respuesta a los cambios planteados por el entorno. Así también la capacidad de innovar en estrategias, productos y servicios se incrementa significativamente aumentándose la retención temporal de las singularidades de las innovaciones en productos como elemento diferenciador. El índice de penetración externa (Ipex) evidencia una tendencia positiva y durante el periodo analizado alcanza el valor máximo de 0,9 lo que está relacionado con una mayor identificación y estudio del comportamiento de los competidores ubicados en los cuatro grupos estratégicos. A partir del análisis integral de los indicadores se detectan como medios para potenciar las ventajas competitivas: la gestión de los precios y mejora de la calidad como estrategias competitivas en un 20% de las entidades que compiten a

nivel local, 40 % de alianzas estratégicas, un 15 % de métodos de espionaje económico, sobre todo en los grupos estratégicos III y IV y un 25 % de operaciones por el posicionamiento de las cadenas de restaurantes. Los indicadores de resultados del SGIC presentan una correlación positiva con los indicadores de rutina de las entidades analizadas para valorar sus resultados económico-financieros y comerciales (anexos 29 y 30), como es el caso de Idex con relación al cumplimiento del plan de ingresos (Cpi) y el índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCP) (figura 3.13).

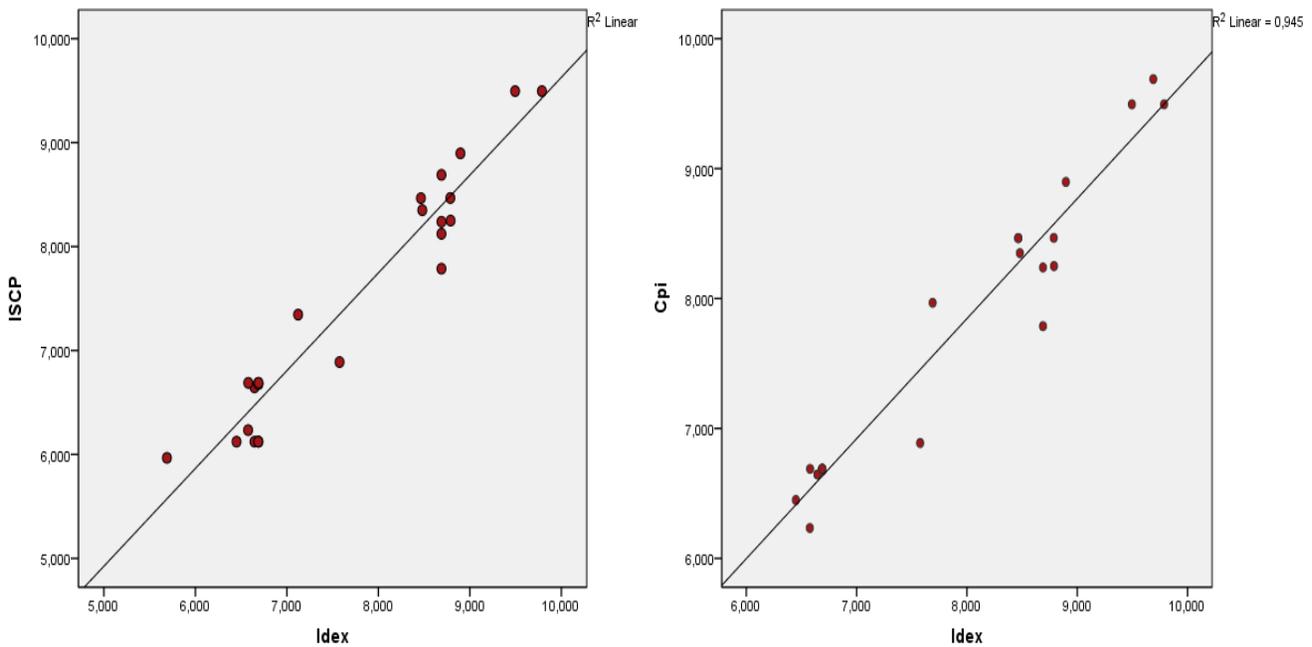


Figura 3.13 Correlación entre los indicadores Idex, ISCP y Cpi

Aunque la técnica de correlación no permite establecer totalmente relaciones de dependencia causal, se puede inferir que la varianza de los indicadores ISCP y Cpi puede verse influida positivamente por la intervención del SGIC. Lo que se corrobora mediante la opinión de los cuadros del grupo y contribuye a confirmar la validez de la propuesta procedimental.

Etapas 7. Ajuste del sistema

Paso 10. Propuesta de estrategias de reestructuración y mejora

Las propuestas de ajuste y actualización se registran como promedio cada 20 días siguiendo un curso discontinuo. El principal problema en este estadio consiste en demoras en implementar las proposiciones decisionales sobre todo debido a falta de autonomía de los decisores.

En la tabla 3.3 se puede observar una muestra de la dinámica de propuestas de ajuste durante el periodo de aplicación. Aunque en los estadios iniciales y medios de la aplicación se evidenciaron problemas relacionados con carencias de tiempo de cuadros y trabajadores por necesidades operativas y falta de motivación; a medida que el SGIC muestra su potencial para mitigar presiones internas y externas, se observa un aumento sostenido de la implicación de los trabajadores con relación a la IC, que se ha ido incluyendo en la filosofía de trabajo de las entidades de grupo empresarial, cuyo ápice estratégico pretende generalizar la aplicación para el año 2018.

Proposiciones de ajuste		Frecuencia		
		Débiles	Modera das	Eleva das
Ajustes en el nivel estratégico de las organizaciones relacionados con:				
1	La toma de decisiones			
2	El cumplimiento de los objetivos			
3	La consecución de la estrategia general o maestra			
7	Mejorar el uso de las TIC para apoyar la toma de decisiones			
8	La gestión de la innovación			
9	El conocimiento del entorno			
10	El aprendizaje organizacional			
Ajustes sobre los procesos de la cadena de valor relacionados con:				
1	La toma de decisiones			
2	La cumplimentación de los objetivos			
3	La gestión de los procesos			
5	La gestión de la innovación			
6	El conocimiento de la actividad			
Ajustes en los procesos del SGIC				
1	Cambio de analistas			
2	Mejorar las fuentes para el proceso de VT			
3	Capacitar a más trabajadores en la enfoque de los CDGCS			
4	Necesidad de capacitación en materia de TIC			
5	Necesidad de capacitación en estadísticas aplicadas			
6	Necesidad de mayor inclusión expertos internacionales			
7	Capacitación en temas de inteligencia organizacional			
Barreras para el desempeño del SGIC				
Carencias de tiempo de cuadros y trabajadores por necesidades operativas				
Problemas de compartimentación de información				
Carencia de recursos				
Fluctuación de analistas y usuarios de la información				
Insuficiente motivación y expectativas con los resultados				

Cuadro 3.9 Muestra de propuestas de ajustes en la dinámica de trabajo del SGIC

Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación de la tecnología propuesta para la gestión de la inteligencia competitiva en las organizaciones objeto de estudio posibilitó constatar la factibilidad y efectividad de su empleo como instrumento metodológico lo que permitió constatar que:
 - a. El análisis contextual del segmento de restaurantes de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial extrahotelero Palmares SA, permite desarrollar 22 líneas I+D+i.
 - b. El monitoreo de cinco factores del macroentorno permite generar 13 líneas de desarrollo basadas en necesidades del negocio de la restauración para las ERNT, lo que contribuye con la eficacia de las decisiones a nivel estratégico en estas entidades.
 - c. Se determinan y monitorean cuatro grupos estratégicos compuestos por 124 competidores que compiten con el segmento de restaurantes, obteniéndose información de IC acerca de las estrategias competitivas prevalentes, el manejo gestión de la innovación, el nivel de integración con centros de I+D+i, el nivel de replicabilidad de productos y servicios, la gestión del ambiente del negocio, el nivel de acreditación internacional y las alianzas estratégicas externas prevalentes.
 - d. Se definen cinco factores críticos para el éxito en el negocio de la restauración y 24 dimensiones relacionadas con estos, que luego son transformadas en líneas de I+D+i y reflejadas hasta el nivel de los planes de trabajo generales de la entidades.
2. Durante el periodo de aplicación se detectan diversas barreras inhibitoras del desempeño estable del SGIG, las mismas tienden a disminuir a través del tiempo a medida que se percibe su utilidad en el nuevo contexto económico propuesto por la administración central del estado sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano, a partir de una mayor presión interna y externa percibida por las organizaciones objeto de análisis.
3. La tendencia predominantemente positiva de los indicadores evaluados en la investigación en general y del Idex en particular así como la mejora de los resultados económicos y financieros, permiten afirmar que la tecnología que se propone es una herramienta que contribuye a nivel práctico con la toma de decisiones eficaces en las ERNT.

Conclusiones generales

1. A partir del análisis de la literatura académica en el marco de la investigación, se perciben insuficiencias con relación a métodos sustentados teóricamente para gestionar la IC en ERNT. Este hecho entra en contradicción con la necesidad manifestada por directivos de entidades del sector, acerca de contar con herramientas para analizar las manifestaciones del entorno de forma oportuna.
2. La mayoría de los modelos y enfoques de GIC estudiados no presentan una concepción sistémica, apreciándose poco desarrollo de estos problemas por parte de la comunidad científica especializada, que sin embargo los considera importantes.
3. Mediante los análisis realizados se desarrollan los CDGCS y CDGAP, cuyas evaluaciones teóricas y validaciones empíricas demuestran que constituyen un marco instrumental adecuado que facilita la comprensión, diseño y operación sistémica de los SGIC, al potenciar la toma de decisiones eficaces y la mejora de resultados empresariales.
4. La tecnología integra de forma orgánica los aportes de la investigación, con las estructuras epistemológicas relativas a la IC y ERNT. El modelo propuesto, suple carencias expuestas por la comunidad académica de IC e insuficiencias detectadas en el proceso investigativo, al aportar una visión sistémica de los SGIC y la relación de estos con la toma de decisiones eficaces en ERNT. A su vez el procedimiento diseñado, permite llevar a la praxis los elementos desarrollados y propuestos por la investigación a través de un marco de PME creados o actualizados a partir de las buenas prácticas en el campo de la IC.
5. La aplicación de la propuesta tecnológica como caso de estudio en el segmento de restaurantes del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín, contribuye con la demostración de su utilidad práctica, al potenciar la toma de

decisiones eficaces a través de la identificación y monitoreo de las EDC de cuatro grupos estratégicos, integrados por 124 competidores y la propuesta de líneas de I+D+i: 13 articuladas a partir de análisis de los factores del macroentorno, 22 basadas en el análisis interno de la entidad y 24 relacionadas con cinco factores críticos para el éxito en el negocio de la restauración. Estos hechos se reflejan en la correlación positiva que se establece entre los indicadores del SGIC con los de resultados económico-financieros y comerciales de las entidades analizadas.

6. Los resultados satisfactorios producto de la validación teórica y aplicación de la tecnología, permiten valorar de forma positiva su consistencia lógica, flexibilidad y factibilidad para dar cumplimiento a la hipótesis de la investigación y solución al problema científico que sustenta el diseño de la tesis doctoral.

Recomendaciones

1. Continuar desarrollando actividades de capacitación sobre esta temática y profundizar en la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas de la investigación a través de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos nacionales e internacionales, lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados.
2. Proponer la incorporación de los conocimientos, resultados y experiencias de esta investigación a la enseñanza de pre y postgrado, así como a la actividad investigativa que se desarrolle sobre el tema, de modo que los profesionales actuales y futuros, se apropien de los fundamentos de esta tecnología en su quehacer, a la vez que pueda servir de base para otras investigaciones futuras que se decida realizar en este campo.
3. Socializar la aplicación de la tecnología a los distintos tipos de ERNT, así como a otros sectores y actividades económicas.
4. Profundizar en la investigación del papel de los CDGCS y CDGAP como modificadores de la percepción competitiva, reflejo y respuesta estratégica de los decisores

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company. 239p.
2. Akerlof, G., Spence, M., & Stiglitz, J. E. (2001). *Analyses of markets with asymmetric information*. The MIT Press.
3. Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500.
4. Andrews, K. R. (1983). Strategic planning of mice and men. *Across the Board*, 20(10), 6-9.
5. April, K., & Bessa, J. (2006). A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. *Problems and Perspectives in Management*, 4(2), 86-99.
6. Bartes, F. (2013). The process of implementing Competitive Intelligence in a company. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(4), 861-866.
7. Bartes, F. (2015). Defining a Basis for the New Concept of Competitive Intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1233-1242.
8. Batista, C. (2011) "La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación". *Horizonte Turístico* 5 (6), 12-18.
9. Batista Matamoros, C. R., Ronda Pupo, G. A., Torres Domínguez, Y., & Escalona Betancourt, R. (2012). Evaluación de la visión y las expectativas de los actores de un destino turístico: Caso de estudio Destino Holguín, Cuba. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 235-250.
10. Betancourt, R. E., & Matamoros, C. B. (2012). Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico. *Universidad Oscar Lucero Moya de Holguín*.
11. Binet, A., & Simon, T. (1916). *The development of intelligence in children: The Binet-Simon Scale (No. 11)*. Williams & Wilkins Company.
12. Bourgeois, L. J. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management review*, 9(4), 586-596.
13. Bouthillier, F., & Shearer, K. (2003). *Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology*. Information Today, Inc.
14. Breese-Vitelli, J., & Kohun, F. G. (2013). A research based case study on the use of competitive intelligence tools in a multinational corporation. *Issues in Information Systems*, 14(2).
15. Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.
16. Calof, J. (2014). Evaluating the Impact and Value of Competitive Intelligence From The users Perspective-The Case of the National Research Council's Technical Intelligence Unit. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(3).
17. Calof, J., Richards, G., & Smith, J. (2015). Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics—Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight-Russia*, 9(1), 68-81.

18. Castro, R (2009). Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en el acto central en conmemoración del 56 aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, en la plaza Mayor General "Calixto García", Holguín, 26 de julio de 2009, "Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución"
19. Changhuo, B., Gang, Z., Ying, H., & Yan, L. (2004). On Evolution Trends of Competitive Intelligence. *Journal of The China Society For Scientific and Technical Information*, 3, 015.
20. Charity, A. E., & Joseph, I. U. (2013). Manage Competitive Intelligence for Strategic Advantage. *European Journal of Business and Management*, 5(3), 1-9.
21. Chen, Z. (2013). Making Strategy and Decision in Publishing Based on Competitive Intelligence Theory. *Publishing Journal*, 4, 018.
22. Cohen, C. (2013). *Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations*. John Wiley & Sons.
23. Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501.
24. Comai, A. (2007). Mission Not Impossible! Define Your CI Unit Position. *Competitive intelligence magazine*, 10(1), 19.
25. Comai, A, & Prescott, JE. (2007). *Workbook: Establishing a World-class Competitive Intelligence Function: Miniera SL*. Chicago, IL.
26. Comai, A. (2015). *Competitive Intelligence Expenses: Organization Characteristics and Environmental Contingencies*. Tesis Doctoral. Department of Marketing Management, Operations. Esade Nusiness School
27. Cooper, C. (2013). *Essentials of tourism*. Pearson Higher Education.
28. Davenport, E., & Cronin, B. (1994). Competitive intelligence and social advantage. *Library Trends*, 43(2), 239-253.
29. De Angelis, C. T. (2013). A knowledge management and organizational intelligence model for public administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819.
30. DeGenaro, B. (2015). A case for business counterintelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 8(5), 12-16.
31. Escalona, F. M. (2014). Evolución histórica del contenido de los estudios de turismo: una investigación basada en obras fundamentales. *Papers de Turisme*, (10), 41-61.
32. Dhar, V., & Stein, R. (1997). Seven methods for transforming corporate data into business intelligence (pp. 126-148). Prentice Hall.
33. Dishman, P., Fleisher, C.S., & V. Knip (2003). "Chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 1 (1997-present)," *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1(1): 13-79.
34. Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?. *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120.
35. Du Toit, A. S. A., & Sewdass, N. (2013). Helping two developing countries to globalize by implementing competitive intelligence. *Readings Books*, 259.
36. Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2).

37. Escalona, R. (2010) "Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín". Tesis en opción al grado de Máster en Gestión Turística, Universidad de Holguín, Holguín.
38. Escorsa, P., Maspons, R., & Libre, J. (2001). De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva (pp. 43-56). Madrid: Prentice hall.
39. Feng, C. (2014). Summary of the Research on Theory & Methodology of Industrial Competitive Intelligence. *Information Studies: Theory & Application*, 10, 028.
40. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2000). A FAROUT way to manage CI analysis. *Competitive Intelligence Magazine*, 3(2), 37-40.
41. Fleisher, C. S. (2008). Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European journal of marketing*, 42(7/8), 852-866.
42. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2014). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Pearson Education
43. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. FT Press.
44. Fourie, I. (2004, February). Librarians and the claiming of new roles: how can we try to make a difference?. In *Aslib proceedings* (Vol. 56, No. 1, pp. 62-74). Emerald Group Publishing Limited.
45. Fuld, L.M. (2010). *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors and Smoke Screens*. New York, NY: Crown Business.
46. Gainor, R., & Bouthillier, F. (2014). Competitive Intelligence Insights for Intelligence Measurement. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 27(3), 590-603
47. Gilad, B., & Gilad, T. (1988). The business intelligence system: A new tool for competitive advantage. American Management Association.
48. Gilad, B. (2011). Strategy without intelligence, intelligence without strategy. *Business Strategy Series*, 12(1), 4-11.
49. Gogova, S. (2015). *Inteligencia competitiva*. Ediciones Díaz de Santos.
50. Groom, J. R., & David, F. R. (2012). Competitive intelligence activity among small firms. *Revista Inteligência Competitiva*, 2(2).
51. Haber-Veja, A., & Más-Basnuevo, A. (2013). Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 18(38), 1-18.
52. Haiyu, H., & Qian, P. (2014). A research on information technology applied to improving performance for tourism enterprises. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(6), 1418-1424.
53. Hall, C., & Bensoussan, B. (2007). *Staying ahead of the competition: how firms really manage their competitive intelligence and knowledge; evidence from a decade of rapid change*. New Jersey: World Scientific.
54. Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2), 159-174.

- 55.Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). Creating global strategic capability. In *Strategies in Global Competition (RLE International Business): Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business* (p. 5). Routledge.
- 56.Hamidizadeh, M. R., Roosta, A., Lajevardi, J., & Mohamadian, M. (2014). Providing a model for achieving sustainable competitive advantage based on competitive intelligence in insurance industry and evaluating affecting indices and dimensions. *Asian Journal of Research in Marketing*, 3(2), 220-233.
- 57.Herring, J. P. (1988). Building a business intelligence system. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 4-9.
- 58.Herring, Jan. 1990. "Competitive Intelligence." Training Course Developed for Southwestern Bell Telephone Company.
- 59.Herring, J. P. (1991). Senior management must champion business intelligence programs. *Journal of Business Strategy*. 12(5), 48-52
- 60.Herring, JP. Prescott, J. (1998). *Managing Competitive Intelligence Knowledge in a Global Economy*. American Quality and Productivity Center. Houston, TX.
- 61.Herring, J., Prescott, J., & Womack, A. (1998). Managing competitive intelligence knowledge. In *Conference Proceedings of 13th Annual International Conference and Exhibit of SCIP* (pp. 3-24).
- 62.Herring, J. P., & Leavitt, J. A. (2011). The roadmap to a world-class competitive intelligence program. *CompetitiveIntelligence Magazine*, 14(1), 9-28.
- 63.Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of management review*, 15(1), 47-71.
- 64.Ishikawa, A., & Nakagawa, J. (2013). *An Introduction to Knowledge Information Strategy: From Business Intelligence to Knowledge Sciences*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd..
- 65.Jacobsen, J. K. S., & Munar, A. M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives*, 1, 39-47
- 66.Jaworski, B. J., Macinnis, D. J., & Kohli, A. K. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 279-307.
- 67.Jia-bin, Q. U. (2011). Competitive Intelligence in Strategic Management of Universities. *Journal of Tangshan College*, 1, 032.
- 68.Jianyong, S. H. I. (2013). Research on Theory, Method and Application Case of Competitive Intelligence on the Dynamic Environment. *Science and Technology Management Research*, 11, 027.
- 69.Jingli, P. E. N. G. (2002). On the Application of Knowledge Management in Competitive Intelligence Research in Enterprises [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 4, 009.
- 70.Jingli, P. (2012). Investigation and Analysis of the Status Quo of Enterprise Competitive Intelligence System Construction and Application in China [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 8, 017.
- 71.Jucevicius, R., & Liugailaite-Radvickiene, L. (2013, January). Smart Development: A Conceptual Framework. In *The Proceedings of The 10th International Conference on*

- Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, ICICKM-2013 (pp. 212-219).
72. Juhari, A. S., & Stephens, D. (2006). Origins of competitive intelligence: a fundamental extension of CI education. SCIP International Annual Conference and Exhibition, April 26-29, 2006, Orlando, United States.
 73. Juhari, A. S., & Stephens, D. (2011). Competitive Intelligence Software Evaluation Taxonomy (SET) for SMEs in Malaysia-An Effectiveness Report.
 74. Juhari, A.S. & D.P. Stephens (2006). "Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History," *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3(4): 61-82.
 75. Kahaner, L. (1997). *Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top*. Simon and Schuster.
 76. Keen, P. G. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-33.
 77. Kelley, W. T. (1965). Marketing intelligence for top management. *The Journal of Marketing*, 19-24.
 78. King, W. R. (1978). Strategic planning for management information systems. *MIS quarterly*, 27-37.
 79. King, W. R., & Cleland, D. I. (1975). The Design of Management Information Systems an Information Analysis Approach. *Management Science*, 22(3), 286-297.
 80. King, W. R., & Cleland, D. I. (1975). A New Approach to Strategic Systems Planning. *Business Horizons*, 9.
 81. King, W. R., Dutta, B. K., & Rodriguez, J. T. (1978). Strategic competitive information systems. *Omega*, 6(2), 123-132.
 82. Lambert, R. A., Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2012). Information asymmetry, information precision, and the cost of capital. *Review of Finance*, 16(1), 1-29.
 83. Lasi, H. (2013). Industrial Intelligence-A Business Intelligence-based Approach to Enhance Manufacturing Engineering in Industrial Companies. *Procedia CIRP*, 12, 384-389.
 84. Leiper, N. (2008). Why 'the tourism industry' is misleading as a generic expression: The case for the plural variation, 'tourism industries'. *Tourism Management*, 29(2), 237-251.
 85. Leydesdorff, L. (2009). How are new citation-based journal indicators adding to the bibliometric toolbox?. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*
 86. Leydesdorff, L. (2012). Advances in science visualization: Social networks, semantic maps, and discursive knowledge. arXiv preprint arXiv:1206.3746.
 87. Liebowitz, J. (2007). The hidden power of social networks and knowledge sharing in healthcare. In *Healthcare Knowledge Management* (pp. 104-111). Springer New York.
 88. Lim, L. K. (2013). Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs. *Journal of Business Research*, 66(9), 1576-1586.
 89. Luhn, H. P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314-319.
 90. McCarty, C., Jawitz, J. W., Hopkins, A., & Goldman, A. (2013). Predicting author h-index using characteristics of the co-author network. *Scientometrics*, 96(2), 467-483.

91. Martín, R. (2006). El Comercio Internacional del Turismo en Condiciones de Oligopolio. El Caso de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas no publicada, Universidad de La Habana.
92. Más Basnuevo, A. (2005). Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Holguín*. *Acimed*, 13(6), 17.
93. Marro, F. P. (2013). La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. *Cuadernos de estrategia*, (162), 135-175.
94. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2012). A Case for Competitive Intelligence: 90% of the information a company needs to understand its market and competitors and to make key decisions is already public. *Revista Inteligência Competitiva*, 2(2).
95. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2012). Preparing Yourself. In *Proactive Intelligence* (pp. 35-39). Springer London.
96. Meng, X. U. (2010). Exploration on Competitive Intelligence Talent Training in Chinese Universities. *Shanxi Science and Technology*, 6, 059.
97. Meredith, R., & O'Donnell, P. (2011). A framework for understanding the role of social media in business intelligence systems. *Journal of Decision Systems*, 20(3), 263-282.
98. Millán, J., & Comai, A. (2001). Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual. *El profesional de la información*, 10(5), 4-10.
99. Moss, L. T., & Atre, S. (2003). *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*. Boston, MA: Addison-Wesley.
100. Mulet, Y. (2008). El proceso de desarrollo de la IE. Visión ontogénica. *Revista Digital Sociedad de la Información*. 12(18).
101. Muñoz de Escalona, F. (2011). Myths of tourism (with new removals of its stagnant waters). *Turismo y Desarrollo: Revista de Investigación en Turisme y Desarrollo Local*, 4(11).
102. Muñoz de Escalona, F., Korstanje, M. E., & Skoll, G. (2013). The occupation of foreign territories trade: tourism as a hidden form of imperialism. *Rosa dos Ventos*, 5(1), 116-126.
103. Muñoz de Escalona, F. (2013). Is philosophy an adequate discipline to study tourism?. *Turismo y Desarrollo: Revista de Investigación en Turisme y Desarrollo Local*, 6(15).
104. Nielsen, N & Nielsen, E (2014). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*. 5 (4), 1-20.
105. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. *Ingeniería Industrial*. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, 17-22.
106. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. 7.
107. Norma UNE 166006: 2006 (2006). Sistema de vigilancia tecnológica .AENOR.

108. Norma UNE 166006: 2011(2011). Sistema de vigilancia tecnológica e Inteligencia Competitiva. Gestión de la I+D+i. 5.ª edición. AENOR.
109. Orozco-Silva, E. (2000). La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. *Ciencias de la Información*, 31(1-2), 37-48.
110. Orozco, E. (2008). Marco conceptual y definiciones. *La Inteligencia Empresarial. Qué y cómo*. Capítulo VII. Epg, 7(1).
111. Pinkerton, R. L. (1994). Competitive intelligence revisited: A history, and assessment of its use in marketing. *Competitive Intelligence Review*, 5(4), 23-31.
112. Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
113. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
114. Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
115. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
116. Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
117. Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
118. Prescott, J.E. (1995). "The Evolution of Competitive Intelligence". *International Review of Strategic Management*, 6(1), 71-90.
119. Prescott, J. E. (1999). Debunking the Academic Abstinence Myth of CI. *Competitive Intelligence Magazine*, 2(4), 22-26.
120. Prescott, J. E., & Miree, C. E. (2015). Small business solutions: Building and leveraging a competitive intelligence capability without going broke. *Journal of Small Business Strategy*, 9(2), 57-76.
121. Rezaei, H. (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. *Procedia Technology*, 1, 94-97.
122. Rodenberg, J. H. (2005). *Enterprise Intelligence*. Eburon Uitgeverij BV.
123. Rodenberg, J. H. (2007). *Competitive Intelligence and Senior Management: "The Best Solution to where to Place the Office of Competitive Intelligence is on a Par with Functions that Report Directly to the Board"*. Eburon Uitgeverij BV.
124. Rodríguez, M & Guisado, M (2002). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas. *Revista Galega de Economía*, vol. 12, núm. 1 (2003), pp. 1-22. ISSN 1132-2799
125. Rouibah, K. (2014). Environmental scanning, anticipatory information and associated problems: insight from Kuwait. *Communications of the IIMA*, 3(1), 5.
126. Rusaneanu, A. (2013). Comparative analysis of the main Business Intelligence solutions. *Informatica Economica*, 17(2), 148.
127. Pupo, G. A. R. (2008). La Introducción de la Planeación Estratégica Sen Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. *Tendencias y Perspectivas*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 27(3), 14-36.

- 128.Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano. Tesis en Opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas., ISPJAE, La Habana.
- 129.Ronda-Pupo, G. A. (2014). Intellectual base of strategic management research in cuba: a bibliometric analysis of folletos gerenciales, 1997-2007.
- 130.Ronda, G. A. R., Matamoros, C. B., Taño, J. C. D., & Hernández, R. R. (2015). Cambios en la estructura intelectual de la investigación sobre temas de dirección en Cuba: un análisis de co-palabras de Folletos Gerenciales 1997-2009. Bibliotecas. Anales de Investigación, (8-9).
- 131.Ronda Pupo, G. A., & Guerras- Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co- word analysis. Strategic Management Journal, 33(2), 162-188.
- 132.SCIP. (2012) Strategic and Competitive Intelligence Professionals. What is competitive intelligence, recuperado desde el url: <http://www.scip.org/content.cfm> en Septiembre, 2012.
- 133.Shiping, Z. (2010). Correct Misunderstandings of Competitive Intelligence to Construct the Enterprise Competitive Intelligence System. Information Studies: Theory & Application, 6, 018.
- 134.Siadat, S. A., & Rajaeepour, S. (2015). The Relationship between Organizational Wisdom and Knowledge Management, Competitive Intelligence and Business Intelligence. International Journal of Human Resource Studies, 5(2).
- 135.Smith, J. R., Wright, S., & Pickton, D. W. (2010). Competitive intelligence as public policy in France: Making a difference in the SME sector.
- 136.Sonnecken, E.H. (1960). "Competitive Intelligence," Journal of Marketing 24(1): 129-130.
- 137.Spence, M. (1976). Informational aspects of market structure: An introduction. The Quarterly Journal of Economics, 591-597.
- 138.Stanovich, K. E., & West, R. F. (2014). What intelligence tests miss. The Psychologist, 27(2), 80-83.
- 139.Stiglitz, J. E. (2012). Macroeconomics, Monetary Policy, and the Crisis. MIT Press Books, 1, 31-42.
- 140.Stiglitz, J., & Yun, J. (2013). Optimality and Equilibrium In a Competitive Insurance Market Under Adverse Selection and Moral Hazard (No. w19317). National Bureau of Economic Research.
- 141.SUTTON, H. (1988). Competitive intelligence (Conference Board Research Report n. 913). New York: The Conference Board. 913, 39.
- 142.Teo, T. S., & Choo, W. Y. (2001). Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. Information & management, 39(1), 67-83.
- 143.Turban, E., Sharda, R., Delen, D., & Efraim, T. (2007). Decision support and business intelligence systems. Pearson Education India.
- 144.Underwood, J. D. (2013). Competitive Intelligence for Dummies. John Wiley & Sons.
- 145.Vega, A. H., & Basnuevo, A. M. (2015). Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 26(2), 125-147.

- 146.Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
- 147.Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- 148.Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- 149.Vriens, D. J. (Ed.). (2004). *Information and communication technology for competitive intelligence*. IGI Global. University of Nijmegen. Nijmegen.
- 150.Walker, T. D. (1994). The literature of competitive intelligence. *Library trends*, 43(2), 271-284.
- 151.Walle, A. H. (1999). From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus? *Management Decision*, 37(6), 519-525.
- 152.Waltz, E. (2003). *Knowledge management in the intelligence enterprise*. Artech House.
- 153.West, C. (2001). *Competitive intelligence*. Palgrave Macmillan.
- 154.Wilensky, H. L. (2015). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry* (Vol. 19). Quid Pro Books.
- 155.Wright, S., Pickton, D.W. and J.Callow. (2002). "Competitive Intelligence in UK Firms: a Typology," *Marketing Intelligence and Planning* 20(6): 349-360.
- 156.Wright, S. (2013). *Competitive intelligence, analysis and strategy: creating organisational agility*. Routledge.
- 157.Yan, Y. U. A. N. (2012). Discussion on Enterprise's Approach of Achieving the Competitive Intelligence. *Sci-Tech Information Development & Economy*, 13, 039.
- 158.Yuzhao, L. (2008). Workflow Technology and Its Application Study in Competitive Intelligence Cycle [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 1, 031.
- 159.ZHENG, R., LIU, Y. T., & PENG, Y. F. (2013). Research on the Construction of Competitive Intelligence Alliance from the Perspective of Synergetic [J]. *Information Science*, 8, 008.

Anexo 1 Aproximaciones conceptuales de Inteligencia Competitiva

No	Aproximación conceptual	Cita
1.	“Competitive intelligence is the art and science of preparing companies for the future by way of a systematic knowledge management process. It is creating knowledge from openly available information by use of a systematic process involving planning, collection, analysis, communication and management, which results in decision maker action”	(Calof& Skinner, 1998)
2.	Since that time, this proposition has grown to become an emerging business construct with delineated job functions directly responsible for intelligence collection, analysis, and dissemination	(Kahaner, 1997)
3.	Competitive intelligence is a systematic and ethical process for gathering, analysing and managing external information that can affect the company’s plans, decisions and operations”. CI differs from spying in that is uses legal means and goes well beyond data collection.	(SCIP, 2008) -actualización-
4.	Competitive intelligence provides focus to the information management activity in companies, attempts to make sense of available information and interprets information to make it actionable for use in strategic decision making	(Muller, 2003)
5.	Competitive intelligence is at the heart of those strategic management activities which are anticipatory in nature, in particular those concerned with assessing business strengths, weaknesses and environmental opportunities or threats, in relation to competitors and formulating, evaluating and selecting strategic alternatives	(Porter, 1990)
6.	Competitive intelligence has therefore become a central component of the strategic management process. It has become the means by which firms can gauge the competitor objectives and strategies which lie beneath the surface	(Bernhardt, 1994).
7.	Competitive intelligence is an aggressive and opportunistic exercise rather than a defensive, status quo protection activity	(Johnson, 2002)
8.	Competitive intelligence is an ethic process involving the gathering, analyzing, and communicating of environmental information to assist in strategic decision-making. It is the fundamental basis of the strategic decision-making process	(Calof y Dishman, 2007)
9.	Competitive intelligence is an important source of information for business planning and other activities because it provides information about present and future behavior of competitors and the general business environment	(Vedder and Guynes, 2002).
10.	Competitive intelligence systems are those designed to help organizations make better strategic decisions	(Festervand et al, 1993).
11.	Competitive intelligence allows a business to be knowledgeable and aware of what is happening in its environment	(Barson, 2002)
12.	Consequently, many organizations are starting to recognize competitive intelligence as a critical component to making the best strategic and tactical decisions	(Zangoueinezhad et al, 2008)
13.	The goal of this activity is to provide actionable intelligence that will provide a competitive edge to the organization	(Kahaner, 1998).
14.	Competitive intelligence is also defined as “actionable information about the external business environment that could affect a company’s competitive position	(Ashton and Kalvans, 1997)
15.	Competitive intelligence is information about the actions, capabilities, and intentions of current and potential competitors that provides input in formulating long-term strategy and goals	(73.Festervandet al, 1990).
16.	La IC es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevante en las distintas fases de la toma de decisiones	(Gilad, 1992)
17.	Competitive intelligence is to better understand customers, regulators, competitors and so forth to create new opportunities and forecast changes in the quest for sustainable competitive advantage	(Calof, 2006).
18.	Competitive intelligence is the ability to build information profiles that helps a company to identify its competitor’s strengths, weaknesses, strategies, objectives, market positioning and likely reaction patterns	(Bose R., 2008).

19.	A review of the literature related to competitive intelligence suggests that according to various authors, competitive intelligence discipline focused on gathering information on the competition	Agarwal, 2008)
20.	Competitive intelligence is the art of collecting, processing and sorting information to be made available to people at all levels of the firm to help shape its future and protect it against current competitive threats	(Zangoueinezhad et al, 2009).
21.	The first phase planning and direction, define the company's requirements in terms of what intelligence is required	(Fleisher, 2001).
22.	Competitive intelligence is not about collecting all information but focusing on issues of highest importance to senior management	(Herring, 1998)
23.	Competitive intelligence are actionable recommendation arisen from a systematic process, involving planning, gathering, analyzing and disseminating information on the external environment, for opportunities or developments that have the potential to affect a company or a country's competitive situation	(Calof 2001)
24.	It is an art of collecting, processing and storing information to be made available to people at all levels of the firm to help shape its future and protect it against current competitive threats. It should be legal and respect codes of ethics. It involves a transfer of knowledge from the environment to the organization within established rules	(Rouach and Santi, 2001)
25.	Competitive intelligence is the focusing, analyzing and "actioning" of data	(du Toit, 2003)
26.	Competitive Intelligence is the process by which organizations gathering formation and analyze it to solve a wide variety of problems or satisfy requests for information.	(Nitse y Parker 2003)
27.	Competitive intelligence is not a highstakes game of industrial espionage aimed at uncovering a competitor's trade secrets and other proprietary information	(Fialka, 1999)
28.	Competitive intelligence is defined as the process of developing actionable foresight regarding competitive dynamics and non-market factors that can be used to enhance com-petitive advantage	(Prescott ,1995)
29.	Competitive intelligence is the systematic process of gathering and analysing information about the activities of competitors and general business trends to further the organisation's goals	(Calof, 2001).
30.	La inteligencia competitiva es un proceso ético y sistemático de recolección análisis y diseminación de información, pertinente, precisa, específica y oportuna del ambiente de negocios los competidores y la propia organización	(SCIP,1996)
31.	A systematic am ethic process involving planning, collection, analysis, communication and management which results in decision making actions regarding competitors, market and environment in general	(Calof& Skinner, 1999)
32.	Competitive intelligence is an activity that can assist business leaders to make better decisions than their competitors concerning competitive activities, marketing planning, regulatory issues and customer activities	(McGonagle&Vella, 1999).
33.	A formalized, yet continuously evolving process by which the management team assesses the evolution of its industry and the capabilities and behavior of its current and potential competitors to assist in maintaining or developing a competitive advantage"	(Prescott and Gibbons ,1993)
34.	Inteligencia competitiva es un proceso analítico e intelectual que transforma la información cualitativa y/o cuantitativa de los mercados, clientes, tecnologías, en forma de datos información y conocimiento tácito o explícito para convertirlos en inteligencia utilizable para la toma de decisiones	(Rodenberg, 2007)
35.	IC es el proceso a través del cual las organizaciones obtienen informaciones útiles sobre sus competidores que utilizan en sus planes a corto y largo plazo	(Ettorre, 1995).
36.	Obtención análisis y distribución de manera ética y legal de información del entorno competitivo, incluyendo los puntos fuertes, débiles e intenciones de los competidores	(Cottrill, 1998)
37.	IC es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales, con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisiones estratégicas	(Shrivasta, 1985).

Anexo 2 Matriz de análisis estructural de tipo CONCOR generado a partir del sistema UCINET

	Infor	Entor	compe	Recab	Proce	Análi	Decis	Estra	Conoc	Proce	Venta	Activ	Plane	Negoc	Geren	Accio	Metas	Ética	Siste	Legal	Estra	Objet	Apoya	Oport	Comun	Prove	Disem		
1	Información	1.000	0.867	0.800	0.733	0.733	0.733	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.600	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.467	0.400	0.267	0.267	0.200	0.267	0.267
2	Entorno	0.867	1.000	0.923	0.846	0.846	0.846	0.769	0.769	0.769	0.769	0.769	0.692	0.538	0.538	0.538	0.538	0.538	0.538	0.538	0.538	0.538	0.462	0.308	0.308	0.231	0.308	0.308	
3	competidores	0.800	0.923	1.000	0.917	0.917	0.917	0.833	0.833	0.833	0.833	0.833	0.750	0.583	0.583	0.583	0.583	0.583	0.583	0.583	0.583	0.583	0.500	0.333	0.333	0.250	0.333	0.333	
4	Recabado	0.733	0.846	0.917	1.000	1.000	1.000	0.909	0.909	0.909	0.909	0.909	0.818	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.545	0.364	0.364	0.273	0.364	0.364	
5	Proceso	0.733	0.846	0.917	1.000	1.000	1.000	0.909	0.909	0.909	0.909	0.909	0.818	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.545	0.364	0.364	0.273	0.364	0.364	
6	Análisis	0.733	0.846	0.917	1.000	1.000	1.000	0.909	0.909	0.909	0.909	0.909	0.818	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.636	0.545	0.364	0.364	0.273	0.364	0.364	
7	Decisiones	0.667	0.769	0.833	0.909	0.909	0.909	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.900	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.600	0.400	0.400	0.300	0.400	0.400	
8	Estratégica	0.667	0.769	0.833	0.909	0.909	0.909	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.900	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.600	0.400	0.400	0.300	0.400	0.400	
9	Conocimiento	0.667	0.769	0.833	0.909	0.909	0.909	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.900	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.600	0.400	0.400	0.300	0.400	0.400	
10	Procesar	0.667	0.769	0.833	0.909	0.909	0.909	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.900	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.600	0.400	0.400	0.300	0.400	0.400	
11	Ventaja	0.667	0.769	0.833	0.909	0.909	0.909	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.900	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.600	0.400	0.400	0.300	0.400	0.400	
12	Actividades	0.600	0.692	0.750	0.818	0.818	0.818	0.900	0.900	0.900	0.900	0.900	1.000	0.778	0.778	0.778	0.778	0.778	0.778	0.778	0.778	0.778	0.667	0.444	0.444	0.333	0.444	0.444	
13	Planeación	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
14	Negocios	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
15	Gerencia	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
16	Accionable	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
17	Metas	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
21	Ética	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
19	Sistemático	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
20	Legal	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
22	Estrategia	0.467	0.538	0.583	0.636	0.636	0.636	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700	0.778	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.857	0.571	0.571	0.429	0.571	0.571	
18	Objetivos	0.400	0.462	0.500	0.545	0.545	0.545	0.600	0.600	0.600	0.600	0.600	0.667	0.857	0.857	0.857	0.857	0.857	0.857	0.857	0.857	0.857	1.000	0.667	0.667	0.500	0.667	0.667	
23	Apoyar	0.267	0.308	0.333	0.364	0.364	0.364	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.444	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.667	1.000	1.000	0.750	1.000	1.000	
24	Oportuna	0.267	0.308	0.333	0.364	0.364	0.364	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.444	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.667	1.000	1.000	0.750	1.000	1.000	
25	Comunicar	0.200	0.231	0.250	0.273	0.273	0.273	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.333	0.429	0.429	0.429	0.429	0.429	0.429	0.429	0.429	0.429	0.500	0.750	0.750	1.000	0.750	0.750	
26	Proveer	0.267	0.308	0.333	0.364	0.364	0.364	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.444	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.667	1.000	1.000	0.750	1.000	1.000	
27	Diseminar	0.267	0.308	0.333	0.364	0.364	0.364	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.444	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.667	1.000	1.000	0.750	1.000	1.000	

Anexo 3 Dimensiones implícitas en la gestión de la inteligencia competitiva desde el punto de vista de la articulación de procesos:

Para el estudio dimensional de la gestión de IC se utilizó el análisis de contenido de artículos indexados en bases de datos de la Web de ciencia referentes a la gestión de IC y conceptos acabados, con el objetivo de seleccionar variables de gestión de IC y transitar de lo cualitativo a lo cuantitativo mediante la técnica estadística de análisis de componentes principales para establecer y confirmar dimensiones explicativas.

El estudio de la validez (Coeficiente de Alpha de Cronbach: 0,81) y de fiabilidad (KMO=0,887-prueba de Esfericidad de Bartlett=41504,702-Ho) del análisis factorial, permitieron definir una buena adecuación maestra y validar la técnica utilizada para explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio. Las comunalidades se encuentran cercanas a la unidad por lo que se mantienen todas las variables en el análisis. Mediante el Análisis de Componentes Principales se obtienen 3 componentes que explican el 84 % de la varianza, lo cual se considera aceptable.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Recabar	,895	,325	,182
Proceso	,895	,325	,182
Competidores	,886	,264	,177
Estratégica	,880	,413	,189
Ventaja	,878	,413	,189
Análisis	,871	,413	,189
Decisiones	,869	,413	,189
Procesar	,869	,413	,189
Conocimiento	,869	,413	,189
Entorno	,862	,220	,170
Información	,787	,166	,154
Actividades	,743	,546	,209
Objetivos	,454	,826	,280
Gerencia	,454	,823	,280
Metas	,454	,822	,280
Accionable	,454	,820	,280
Negocios	,454	,818	,280
Legal	,348	,817	,392
Sistemático	,348	,815	,392
Estrategia	,348	,814	,392
Ética	,348	,813	,392
Planeación	,602	,687	,238
Oportuna	,193	,307	,918
Diseminación	,193	,307	,918
Comunicar	,193	,307	,918
Proveer	,154	,202	,835
Apoyar	,242	,500	,728

Anexo 4 Modelos y enfoques de inteligencia competitiva explorados

No	Modelos y enfoques	Cita
1.	Model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence	(do Nascimento, 2007)
2.	User-Driven Competitive Intelligence Model	(JE Prescott, R Williams, 2003)
3.	An enterprise Competitive Intelligence Model under the Framework of Chain-franchise Operation	(Jiuchang, 2010)
4.	Competitive Intelligence model based on organizational intelligence in knowledge-based enterprises	(Rezaeian, Nazarpoori,2010)
5.	Competitive Intelligence Model of the Alliance Chief-led Network Organization	(Jiuchang,2008)
6.	Competitive Intelligence model based on structural-organizational intelligence	(Moshabaki, Zangouinezha, 2009)
7.	Research on the Model and Mechanism of Defense Competitive Intelligence of the Enterprise Strategic Alliance	(Fangli, 2010).
8.	Application of the Global Competitive Intelligence Model to Sweden	(Kokkinis, 2005)
9.	Model of Competitive Intelligence Chain	(jBao, Gao, Fan, 2006).
10.	Sharing Platform Model of Competitive Intelligence Based on Knowledge Management	(Hongyu, 2009)
11.	How to Design a Model of Competitive Intelligence System	(Yi, 1997)
12.	Research on the Library Service Model of Competitive Intelligence Service Model Under Ubiquitous Environment	(Mian, 2012)
13.	Five-phase model of the intelligence cycle of competitive intelligence	(Bartes, 2011)
14.	Functional Model of Competitive Intelligence System Based on Knowledge Management	(Xueyan, 2011)
15.	contingency model of competitive intelligence	(Danke, 1991).
16.	Modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas	(Arrieta, Antonio, Azkarate,2011)
17.	Modelo de inteligencia competitiva para la toma de decisiones y definición de estrategias	(Figueroa, 2012).
18.	A Competitive intelligence framework	(Has,Molnár., 2012)
19.	competitive intelligence (CI) framework for Public Service departments to enhance service delivery	(Sewdass, 2012)
20.	Model for Integrating Competitive Intelligence into Coopetition Strategy	(Kossou,2007)
21.	Building an effective competitive intelligence system	(Grabowski,1987)
22.	A competitive intelligence system for IT	(Ewusi-Mensah,1989)
23.	Early Warning System as a Competitive Intelligence System's Element	(Rzewuska,2006)
24.	SIC-intelligence competitive system	(Toledo,2009)
25.	Competitive Intelligence System in Strategic Marketing	(Yi,2006)
26.	Market Competitive Intelligence System	(Hao,2003)
27.	IBM Competitive Intelligence System	(Luhong,2006)
28.	Competitive Intelligence System in Network Environment	(Xinning,2010)
29.	An University Competitive Intelligence System	Haiping,2007
30.	A Competitive Intelligence model through System Dynamics	(P,VriensYVennix,2004)
31.	Competitive Intelligence System in China	(Guo,2008)

Anexo 5 Dimensiones implícitas de los modelos y enfoques de Inteligencia Competitiva (IC)

Para el estudio dimensional de los modelos y enfoque se utilizan dos técnicas (con auxilio del paquete estadístico SPSS V19), el análisis de co-ocurrencia de palabras para detectar los términos preponderantes 31 modelos y enfoques de IC, que permitan transitar de lo cualitativo a lo cuantitativo mediante la técnica estadística de análisis de componentes principales para establecer y confirmar dimensiones explicativas.

El estudio la validez (Coeficiente de Alpha de Cronbach: 0,83) y de fiabilidad (Coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin: 0,885 - Prueba de Esfericidad de Bartlett: 35504,807 por lo que se acepta la hipótesis nula) del análisis factorial, permitieron validar la técnica utilizada para explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio. Las comunalidades se encuentran por encima de 0,5 y cercanas a la unidad por lo que todas las variables se mantienen en el estudio.

Mediante el Análisis de Componentes Principales se obtienen 3 componentes que explican el 95 % de la varianza, lo cual se considera aceptable.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	8,114	62,415	62,415	8,114	62,415	62,415
2	2,816	21,660	84,075	2,816	21,660	84,075	2,874
3	1,500	11,539	95,614	1,500	11,539	95,614	1,621

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
generación de inteligencia competitiva	,996	,058	,092
Obtención ventaja competitiva	,994	,073	,272
Impacto en el desempeño	,991	,086	,092
reconocimiento de negocios emergentes	,989	-,108	,428
incidencia en la triple innovación (estrategias, servicios, productos)	,985	,077	,144
contribución a la eficacia de las decisiones	,982	,072	,331
Potenciación de recursos y capacidades del sistema	,979	-,108	,042
Penetración externa	,976	-,108	-,137
Capacidad de análisis	,974	,312	-,167
Capacidad de diseño y utilización flexible de gestión del conocimiento	,050	,914	-,121
Cooperación externa	-,139	,907	,031
desarrollo de alianzas estratégicas	-,137	,904	,031
innovación abierta	,077	,896	,385
Cooperación interna	,121	,881	,343
Vigilancia del entorno	,237	,873	,076
Reconocimiento de nuevos competidores	-,204	-,241	,781
Incidencias en las dimensiones organizacionales	,119	,228	,778
Incidencias en las dimensiones informacionales	,070	-,158	,761
Incidencias en las dimensiones del mercado	,029	-,057	,757

Anexo 6 Aproximaciones conceptuales y aspectos teóricos relacionados con el concepto de empresa turística

Referencia	Autor
<p>Por la dificultad que entraña la formulación de una correcta definición de empresa turística, se deberían utilizar dos parámetros: la función que cumplen sus productos, y el mercado al que van dirigidos. Un porcentaje significativo de empresas son habitualmente catalogadas como aturísticas por la actividad que realizan, aunque ofrecen sus productos también a los residentes. Se suele considerar, no obstante, que la unidad de producción turística -empresa turística- es aquella que desempeña una posición en el proceso de satisfacción de las necesidades de los consumidores turísticos a través de la configuración de productos turísticos dentro de un destino</p>	<p>Rodríguez y Guisado,2002</p>
<p>Empresa Turística: Perfil Empresarial de las explotaciones turísticas: empresas por dimensión, volumen de negocio, personal, tipología jurídica, etc.</p>	<p>Calderón Vázquez,2005</p>
<p>Uno de los principales problemas al que ha tenido que hacer frente la investigación de la economía del turismo, en general y de la empresa turística, en particular, está relacionado con la indefinición del propio concepto de empresa turística y, por consiguiente, con la deficiente delimitación del turismo como actividad económica y, por tanto, como sector productivo.</p>	<p>Barroso y flores, 2006</p>
<p>Identificado el turismo como una actividad productiva queda ahora por identificar a la empresa turística. Antes había que partir de la existencia de un consenso no formulado para “saber” cuáles son las empresas turísticas. Ahora basta con decir que una empresa turística es aquella que produce programas de visita o de estancia pasajera. Resulta sorprendente que este tipo de empresas, las únicas que deberían ser tenidas como turísticas, pasaran inadvertidas a los primeros desfoliadores de la cebolla turística, los cuales, como ya hemos visto, se centraron obsesivamente en las empresas de alojamiento, los hoteles y similares. Las empresas como la que fundó Cook se denominaron agencias de viajes y también turoperadoras, es decir, operadoras de viajes turísticos, denominación que equivale a la de productoras de turismo, aunque curiosamente no se consideran ni siquiera empresas turísticas sino empresas intermediarias entre los turistas (demanda) y los hoteles y las empresas de transporte (oferta).</p>	<p>Muñoz de escalona, 2011</p>
<p>Artículo 6 Concepto: Son empresas turísticas las personas físicas e jurídicas que se dediquen de forma profesional a la prestación de servicios en el ámbito de las actividades turísticas que prevé esta ley. Artículo 7 Clasificación de las empresas turísticas: A los efectos de su ordenación, las empresas turísticas se clasifican, atendiendo al carácter del servicio prestado al usuario, en empresas de alojamiento y empresas de no alojamiento.</p>	<p>Ley General del Turismo en Islas Baleares (1999).</p>
<p>Empresa turística: cualquier persona física o jurídica que, en nombre propio y de manera habitual y con ánimo de lucro, se dedica a la prestación de algún servicio turístico.</p>	<p>Ley de Turismo de Andalucía: Art.2.</p>

Anexo 7 Muestra de aproximaciones conceptuales de empresa, producto y actividad turística
Fuente: Recopilación en el marco de la investigación a partir de autores según sus obras

Aproximación conceptual	Autores	Teoría o campo
Empresa nivel genérico		
La empresa es la especialización de la función directiva frente al riesgo	F.H.Knight, 1921	teoría de la especialización frente a la incertidumbre y el riesgo
La empresa es una organización que reduce los costes de las transacciones del mercado debido a la falta de información y a los fallos técnicos de la oferta y la demanda	R.H.Coase,1937	teoría de los costes del mercado
La empresa es un relación de autoridades	H.A.Simon, 1956	teoría de la organización
La empresa es un sistema integrado formado por la estructura, la situación y las interrelaciones mutuas que permite realizar los primeros análisis estratégicos y anticiparse al futuro	Paul. R.Lawrence y Jay W. Lorsch,1965	teoría de la contingencia
La empresa es una de la alternativas de la economía de empresas con costes reducidos debido a una organización jerarquizada	O. E. Williamson, 1971-75	teoría de la jerarquía organizativa
La empresa es una forma diferente de organización, coordinación y flujos de información	k.J.arrow 1974	teoría de los límites de la organización
La empresa es el contrato de factores con características diferenciadas de los contratos de transacciones del mercado	S.N.S.Cheung,1983	teoría contractual
Un forma diferente de organización , coordinación y flujo de información	K,J.Arrow,1974	teoría de los límites de la organización
Empresa es un sistema socio técnico abierto compuesto por varios aspectos para lograr la eficacia y competitividad con el entorno	E.Bueno y F.J,1985	teoría de la empresa como organización
La empresa es un sistema con sus elementos, su plan común, sus funciones y estados.	Bueno,1974	teoría de la empresa como sistema
Categorías preponderantes en aproximaciones conceptuales que definen al turismo		
Categorías	Autores	
1-Flujo turístico 2-Turista 3-Atractivo turístico 4-Espacio turístico 5-Producto turístico 6-Recurso turístico 7-Servicio turístico 8-Viaje 9-Tiempo 10-Infraestructura	(Andreu,2005; Barretto,1996; Bermejo y Corrales,1993; Busby, 2003; González,2007; Lázaro y Blasco,2005; Llinás, 2000; Mojica,2008; Serrano y Molina, 2002; Gebeshuber y Majlis, 2011; Hardy, Beeton y Pearson, 2002; He y Li, 2002; Hyun y Lee, 2009; GAO,2010; Qiang,2006; Ren y He, 2011; Sun y LI, 2007; Tschanz, y Klein, 1996; Zhang ySong,2010)	
* Se objetivó la búsqueda de un equilibrio entre las aproximaciones en relación a que fueran elaboradas tanto desde el punto de vista de la demanda y de la oferta del turismo.		

Anexo 8 Definición de la unidad de análisis: la empresa relacionada con el negocio del turismo

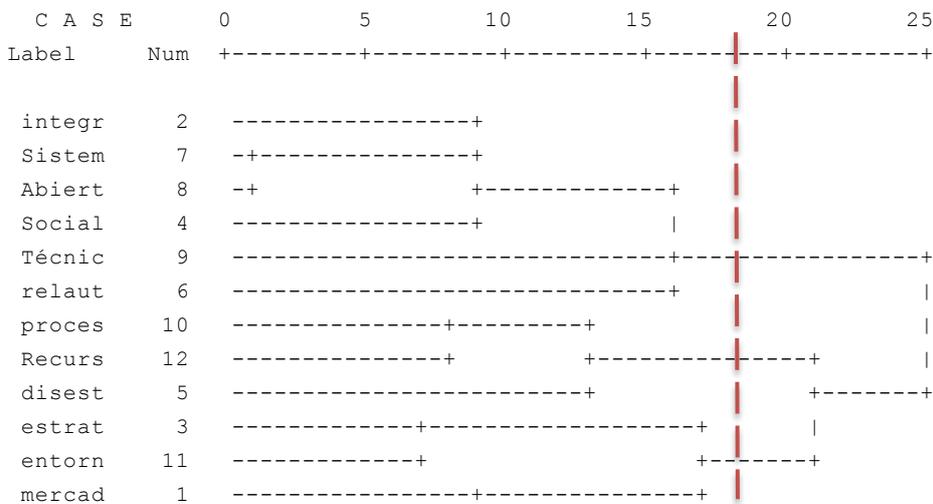


Figura1- Anexo 8 Dendograma resultante del análisis de conceptos de empresa (corte en el nivel 17)

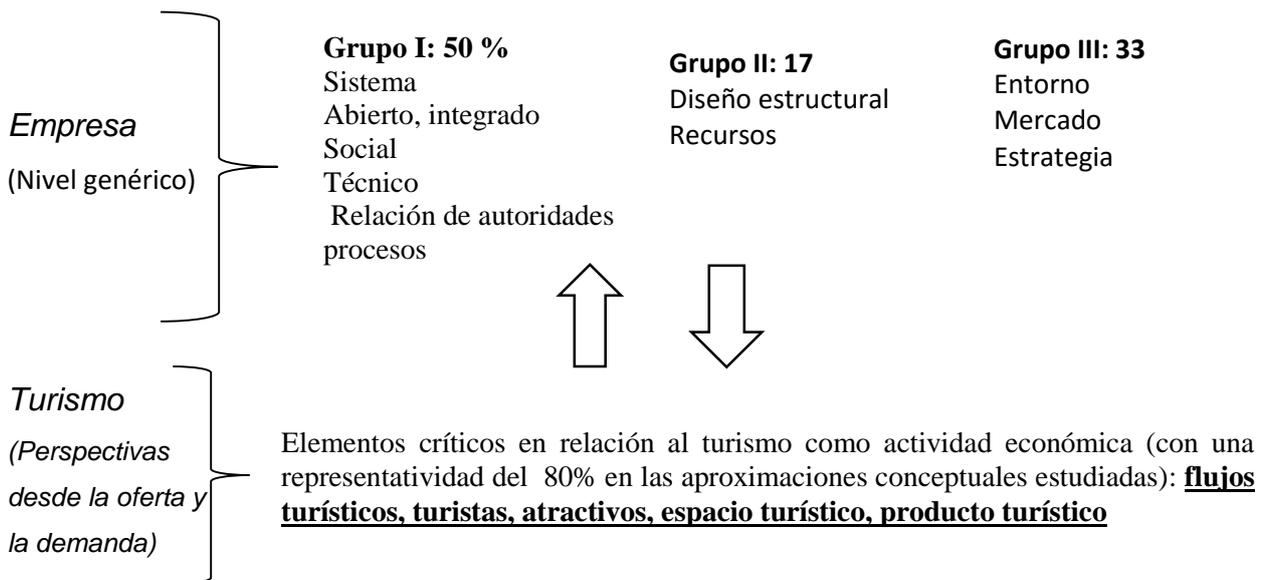
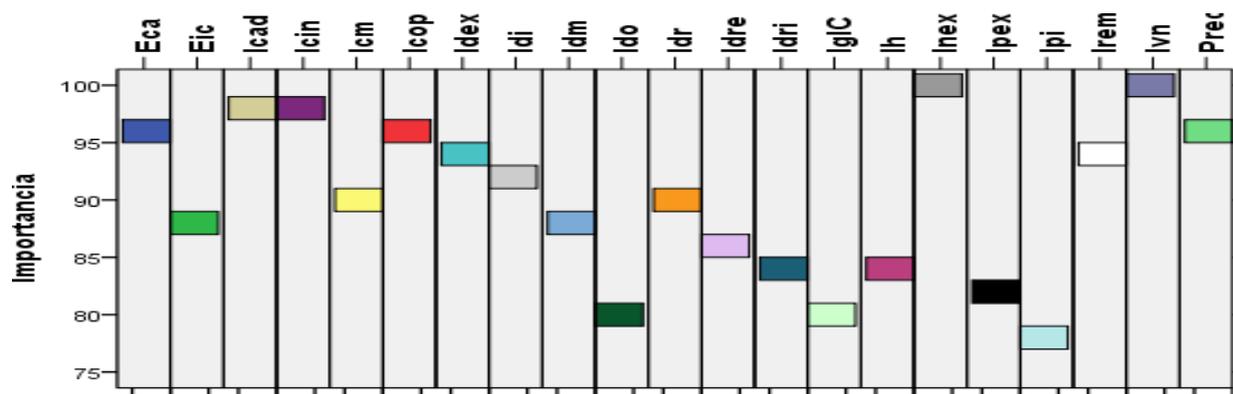


Figura2- Anexo 8 Constructos de empresa y elementos críticos en la conceptualización de turismo

Anexo 9 Propuesta inicial de indicadores derivados de la consulta de 50 expertos

Con las variables resultantes del estudio de los 31 modelos de IC consultados en el capítulo uno, se conforma una matriz de posibles indicadores, estos luego son asumidos o actualizados de la valoración a partir de la consulta a expertos en el campo de la IC y el turismo. De esta manera inicialmente se determinan indicadores para estudiar los diferentes estados y necesidades del SGIC. En la figura adjunta al presente anexo se pueden observar el nivel de importancia otorgado por 50 expertos a 22 de los indicadores sintéticos construidos. El sistema de indicadores se consolida a partir del desarrollo y proyección de la propuesta procedimental tanto en el plano teórico como el práctico. Se persigue que estos puedan integrarse de manera flexible y orgánica en el cuadro de mando de indicadores de rutina de los distintos tipos de entidades, sobre todo para establecer correlaciones normalizadas entre los indicadores de resultados económicos, financieros y comerciales de las organizaciones y los del SGIC.



Anexo 10 Nomenclador de indicadores del SGIC

Denominación del indicador	Expresión de cálculo	Denominación de los componentes de la expresión
1-(Irc _k) Índice de análisis y reconocimiento de competidores en el periodo k	$Irc_k = \frac{\sum_1^n Nci}{Tcrek} \times 100$	Tcrek: Total de competidores potenciales inventariados en el periodo K Nci: Competidores monitoreados
2-(Irem _k) Índice de análisis de segmentos de mercados en el periodo k	$Iremk = \frac{\sum_1^n Mep}{Tmrek} \times 100$	Tmre : Total de segmentos de mercado potenciales inventariados en el periodo k Mep: Segmentos monitoreados
3-(Idre _k) Índice de desarrollo de redes colaborativas externas en el periodo k	$Idrek = \frac{\sum_1^n Nrek}{Tr} \times 100$	Tr: Total de redes colaborativas Nre : Nuevas redes externas desarrolladas
3-(Idri _k) Índice de desarrollo de redes colaborativas internas en el periodo k	$Idrik = \frac{\sum_1^n Nri_k}{Tr} \times 100$	Tr: Total de redes colaborativas Nri : Nuevas redes internas identificadas en el periodo
4-(Idex _k) Índice de decisiones eficaces en el periodo k	$Idexk = \frac{\sum_1^n Tdak}{Tdk}$	Tdak: Total de decisiones que cumplen con los objetivos de los procesos estratégicos, clave y de apoyo Tdk: Total de decisiones
6-(Eic _k) eficiencia de la gestión de IC en el periodo K	$Eick = \frac{\sum_1^n Tncr}{\sum_1^n Nce} \times 100$	Tncr : necesidades de información resueltas Nce : Total de necesidades de información emitidas en el periodo
7-(Eca) Capacidad de análisis del sistema en el periodo K	$Cask = Idexk * Eick$	Idexk: Índice de decisiones eficaces en el periodo k Eic : eficiencia de la gestión de IC en el periodo K

8- (Idmk) Incidencias en las dimensiones del mercado	$Idmk = \frac{\sum_1^n Ic + \sum_1^n Ip + \sum_1^n Is + \sum_1^n Ipr}{Tinc}$	<p><i>Tinc</i>: Total de incidencias <i>Ic</i>: Incidencias en relación con los clientes <i>Ip</i>: Incidencias en relación con los productos <i>Is</i>: Incidencias en relación con los servicios <i>Ipr</i>: Incidencias en relación con los proveedores</p>
9- (Idik) Incidencias en las dimensiones informacionales	$Idik = \frac{\sum_1^n If + \sum_1^n Ia + \sum_1^n Ip}{Tinc}$	<p><i>Tinc</i>: Total de incidencias <i>If</i>: Incidencias en los flujos de información <i>Ia</i>: Incidencias en la información asentada <i>Ip</i>: incidencias en los productos de información</p>
10- (Idok) Incidencias en las dimensiones organizacionales	$Idok = \frac{\sum_1^n Ata + \sum_1^n Eri}{Tinc}$	<p><i>Tinc</i>: Total de incidencias <i>Ata</i>: Apropiación de talentos <i>Eri</i>: Empleo de redes organizacionales internas para la recolección de información</p>
<p>11- (Ipex) Índice de penetración externa en el periodo k (se incide sobre la cuota de mercado compartida con los competidores)</p>	$Ipex(k) = \frac{\sum_1^n Ac + \sum_1^n Ap + \sum_1^n As + \sum_1^n Apr + \sum_1^n Aps}{Tap}$	<p><i>Ac</i>: acciones eficaces relacionadas con clientes <i>Ap</i>: acciones eficaces relacionadas con productos <i>As</i>: acciones eficaces con relación a servicios <i>Apr</i>: acciones eficaces sobre proveedores <i>Aps</i>: acciones relacionadas con el posicionamiento en el mercado <i>Tap</i>: total de acciones previstas en el periodo</p>
12-(Cin)Capacidad innovadora	$Cin = \frac{\sum_1^n Ies + \sum_1^n Ip + \sum_1^n Is}{Tipk}$	<p><i>Tipk</i>: total de innovaciones previstas en el periodo en estrategias, productos y servicios <i>Ies</i>: innovaciones realizadas en estrategias <i>Ip</i>: innovaciones realizadas en productos <i>Is</i>: Innovaciones realizadas en servicios</p>
13-Índice de dinamización del SGIC (Idn)	$Idn = \frac{Ide + Idi}{2}$ $Ide = \frac{\sum_1^n Ie}{Tie} \quad Idi = \frac{\sum_1^n Ii}{Tii}$ <p>Donde Ie e Ii toman valores entre 0,1 y 0,9</p>	<p><i>Ide</i>: Índice de dinamización externa <i>Idi</i>: Índice de dinamización interna <i>Ie</i>: Intensidad de impactos externos (manifestaciones) <i>Ii</i>: Intensidad de impactos internos (necesidades) <i>Tie</i>: Total de impactos externos <i>Tii</i>: Total de impactos internos</p>

Anexo 11 Expresiones matemática y fuentes de información del SGIC

Denominación del indicador	Objetivo	Expresión de cálculo	Fuente de información	Responsable	Periodicidad	Umbral estimados
1-(Irc) Índice de reconocimiento de competidores en el periodo k	Mantener al sistema al tanto de nuevos entrantes en el negocio o competidores potenciales	$Irc_k = \frac{\sum_1^n Nci}{Tcrek} \times 100$	Análisis de grupos estratégicos, reporte de especialistas del sistema de información y comercialización	Jefe de grupo de IC y especialista comercial	Semanal	>80 -A >90-S >95-AS <80-D
2-(Irem) Índice de reconocimiento de mercados emergentes en el periodo k	Evaluar la capacidad del sistema para reconocer mercados y segmentos de mercado reales o potenciales	$Iremk = \frac{\sum_1^n Mep}{Tmrek} \times 100$	Ídem anterior	Jefe de grupo de IC, gerente general y especialista comercial	Quincenal	>30-A >50-S >80-AS <30-D
3-(Idre) Índice de desarrollo de redes sociales externas en el periodo k	Evaluar la capacidad del sistema para establecer relaciones cooperativas con entidades del entorno	$Idrek = \frac{\sum_1^n Nrek}{Tr} \times 100$	Reporte del ápice estratégico, departamento jurídico	Coordinador del grupo de IC Especialista jurídico y gerente general	Quincenal	>70 -A >80-S >90-AS <70-
3-(Idri) Índice de desarrollo de redes sociales internas en el periodo k	Evaluar la capacidad de movilizar y gestionar talento organizacional para apoyar la IC	$Idrik = \frac{\sum_1^n Nri_k}{Tr} \times 100$	Reporte del departamento de RRHH, ápice estratégico	Coordinador del grupo de IC Jefe de recursos humanos y gerente general	semanal	>80 -A >90-S >95-AS <80-D
4-(Idex) Índice de decisiones eficaces en el periodo k (cumplen con el objetivo)	Evaluar la gestión de decisiones eficaces a partir de la aplicación del sistema de IC	$Idexk = \frac{\sum_1^n Tdak}{Tdk}$	Reporte de los cuadros en los distintos niveles Según estructura de la organización	Coordinador del grupo de IC, gerente general y jefe de cada subsistema	Quincenal con cierre mensual	>0,8 -A >0,90-S >0,95-AS <0,8-D

6-(<i>Eic</i>) Eficiencia de la gestión de IC	Evaluar la eficiencia del SGIC	$Eick = \frac{\sum_1^n Tncr}{\sum_1^n Nce} \times 100$	Reporte de jefe de grupo de IC	Coordinador del grupo de IC	Mensual	>85 -A >90-S >95-AS <85-D
7-(Cas)Capacidad de análisis del sistema	Evaluar la capacidad de análisis del sistema	$Cask = Idexk * Eick$	Reporte de Jefe de grupo de IC	Coordinador del grupo de IC	Mensual	>0,75 -A >0,90-S >0,95-AS <0,75-D
8-(Idmk)Incidenias en las dimensiones del mercado	Alertar sobre irregularidades en el mercado que puedan constituir amenazas	$Idmk = \frac{\sum_1^n Ic + \sum_1^n Ip + \sum_1^n Is + \sum_1^n Ipr}{Tinc}$	Reporte de jefes de áreas comerciales	Coordinador del grupo de IC y especialista en control interno	Diario	≤0,20 -B ≤0,40-M ≤0,50-EI ≥0.60-C
9-(Idik)Incidenias en las dimensiones informacionales	Alertar sobre ataques al conocimiento y la información de la organización	$Idik = \frac{\sum_1^n If + \sum_1^n Ia + \sum_1^n Ip}{Tinc}$	Reporte de gestores de la información empresarial	Coordinador del grupo de IC y especialista en control interno	Diario	≤0,20 -B ≤0,40-M ≤0,50-EI ≥0.60-C
10-(Idok)Incidenias en las dimensiones organizacionales	Alertar sobre el uso de actividades relacionadas con la dimensión organizacional para extraer información	$Idok = \frac{\sum_1^n Ata + \sum_1^n Eri}{Tinc}$	Reporte de jefes de áreas	Coordinador del grupo de IC y especialista en control interno	Diario	≤0,20 -B ≤0,40-M ≤0,50-EI ≥0.60-C
11- (Ipex) Índice de penetración externa del competidor x	Evaluar la acción ofensiva de la empresa sobre un competidor determinado	$Ipex(k) = \frac{\sum_1^n Ac + \sum_1^n Ap + \sum_1^n As + \sum_1^n Apr + \sum_1^n Aps}{Tap}$	Reporte de los jefes de áreas	Coordinador del grupo de IC, gerente general	Quincenal con cierre mensual	>85 -A >90-S >95-AS <85-D
12- (Cin) Capacidad innovadora	Evaluar la dinámica de la innovación en la entidad	$Cin = \frac{\sum_1^n Ies + \sum_1^n Ip + \sum_1^n Is}{Tipk}$	Innovaciones por procesos en estrategias, servicios y productos	Coordinador de grupo de IC	Bimensual	>70 -A >80-S >90-AS <70-D
Índice de dinamización del SGIC (Idn)	Evaluar el estrés del SGIC, influye sobre la periodicidad del monitoreo, acelerando o disminuyendo su velocidad	$Idn = \frac{Ide + Idi}{2}$	Ie: Intensidad de los impactos del entorno Ii: Intensidad de los impactos internos	Coordinador de grupo de IC	Quincenal	>80 Excepción >70 Alarma >60 Alerta >50 Aceptable <50Equilibrado

Anexo 12 Bases para la instalación del SGIC		
Base	Método a utilizar	Objetivo
I-Introducción de la IC en la organización	Conferencias, charlas	Introducción: 1) concepto, 2) historia y evolución, 3) modelo de gestión (ciclo de inteligencia), 4) recursos y herramientas,6) explicar su valor para la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo.
	Negociación colectiva Tormenta de ideas	Analizar la factibilidad de aplicación: mediante diagrama de campo de fuerzas, ponderar ventajas y desventajas de su aplicación (si las ventajas alcanzan el 55 % del peso, es factible la aplicación). Formulación del estado deseado a alcanzar en relación con la gestión de la IC Caracterizar la entidad según: 1) historia, 2) ubicación geográfica valores estratégicos, estructura organizacional, Mercado potencial y objetivo, canales de Distribución, competencia real y potencial, gestión de la promoción, principales problemas identificados (utilizar instrumento del anexo 12.1 a) Analizar la cadena de valor: según procesos estratégicos, clave, de apoyo y su vinculación con el SGIC (utilizar instrumento del anexo 12.1 b)
	Diagrama de campo de fuerzas	
II-Establecer marco estratégico para la operación del SGIC	Trabajo en grupo: tormenta de ideas, negociación colectiva	Identificación de los decisores del negocio por procesos y su relación con el SGIC
		Establecer políticas para la gestión de la información, su clasificación, acceso, utilización y responsables según los procesos a que tribute y para el apoyo organizacional, legal y financiero a los procesos del SGIC
		Declarar a través del paradigma de la innovación abierta, las relaciones de cooperación intelectual primarias en los ámbitos interno y externo (entidad-sociedad)
III-Diseño teórico-práctico para la implantación de la tecnología en el contexto de la organización	Ídem anterior y anexo 18	1) Diseñar la estructura organizativa para la implementación del SGIC,2)inventario de expertos y competencias (<i>anexo 14</i>), 3) diseño del proyecto para instalar el SGIC (análisis temporal, financiero y administrativo), 4) comunicación del cronograma
Instalación de estructura del SGIC	Trabajo de grupo y atención a sugerencias	Instalar el SGIC
Puesta a punto		1) Familiarizar al equipo de gestión IC y realizar corrida de prueba

Anexo 12.1 Instrumentos para caracterizar a la entidad (a) y su cadena de valor (b)

a)

Ubicación Geográfica			
Recursos estratégicos	Atractivos del Destino :	Recursos Humanos:	Proveedores:
Valores estratégicos	Misión:	Visión:	Objeto Social:
	Valores compartidos:		
Estructura organizacional			
Problemas identificados:			
Gestión del mercado	Mercado objetivo:		Mercado potencial:
	Canales de Distribución:		Competencia identificada
	Gestión de la promoción		

b)

Dimensión		Factores	
Procesos Estratégicos	Gerencia		
Procesos de apoyo	Contabilidad y finanzas		
	Factor humano		
	Soporte técnico		
	Gestión logística		
	Gestión de comercialización		
Procesos sustantivos	Procesos		
	Actividades principales del proceso		
Responsables de los procesos:			
Integración con el SGIC y propuesta de creación de valor			

Anexo 13 Instrumento para determinar el cumplimiento de las bases para la instalación de la IC

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para verificar el estado de cumplimiento de las bases para gestionar la IC en el marco de nuestro negocio. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo				
Evalúe el estado de las bases para la instalación del sistema de IC:		Nivel de cumplimiento		
		Débil	Medio	Elevada
		0,1-0,3	0,4-0,7	0,8-1
A nivel de organización para :				
1	Introducción de la IC en la organización			
2	¿Se formuló estado deseado en relación con la gestión de IC?	Sí	no	
3	¿Se analizó la factibilidad de aplicar la IC en la organización?	Sí	no	
4	Establecimiento del marco estratégico para la gestión de la IC			
5	Declaración de relaciones de cooperación intelectual primarias			
6	Diseño teórico práctico para la implantación de la Tecnología en el contexto de la organización			
7	Declaración de relaciones estratégicas funcionales			
8	Declaración de los actores del ápice estratégico y su relación con la gestión de la IC			
9	Declaración de los procesos y su relación con la gestión de la IC			
11	Evalúe el compromiso del ápice estratégico con el uso de la gestión del conocimiento e información como activos críticos para potenciar los resultados empresariales la toma de decisiones y la competitividad			
12	Evalúe el desarrollo de una cultura organizacional proactiva con la creatividad, la colaboración, la flexibilidad ante el cambio, así como el acceso compartido y seguro a la información.			
13	Evalúe la capacidad de la cultura y el liderazgo implantados para estructurar, definir y regular políticas que permitan alinear el sistema de IC, el objeto social de la entidad, los recursos y los mecanismos para la toma de decisiones en la organización			
*En el caso de las respuestas afirmativas y negativas marcar con una x				

Anexo 14 Instrumento para la exploración e inventario de los expertos y actores del negocio

Análisis dinámico cuantitativo			
Sugiera 10 expertos en el negocio x y el turismo (5 de la organización y 5 externos o informales) pondere sus competencia	Nivel de competencia Aproximado		
	Bajo 0,1-0,4	Moderado 0,5-0,7	Elevado 0,8-1
Expertos formales relacionados con el negocio			
1			
2			
10			
Expertos externos a la empresa			
1			
2			
10			
Mencione miembros de la organización destacados por su papel innovador			
1			
2			
10			
Mencione 5 miembros de la organización destacados en cualquiera de estos cinco campos del conocimiento u otros: matemática, estadística, informática, psicología, ciencias empresariales			
1			
2			
5			
Mencione 5 miembros de la organización destacados por alguna de las siguientes habilidades o un grupo de ellas: comunicativas, de liderazgo, capacidad de análisis, artísticas			
1			
2			
5			
Menciones 5 miembros de la organización destacados por alguna de las siguientes áreas del negocio: recursos humanos, comercial, dirección, promoción, actividades clave del negocio, gestión económica financiera.			
1			
2			
5			

Anexo 15 Entrevista para la obtención de necesidades de inteligencia

1-Decisiones de negocios

1.1 ¿Qué decisiones y/o acciones tendrá que afrontar en los próximos___ meses en los que percibe que la información de inteligencia competitiva (IC) puede influir de forma significativa?

1.2 ¿Qué uso le espera dar a la información de IC que se obtenga?

1.3 ¿Cuándo va a necesitar la información de IC?

1.4 ¿Cree que su empresa debe asumir una posición ofensiva con relación a los factores del mercado o está en un momento en el que la estrategia es mantener lo logrado?

2- Alerta temprana

Identifique asuntos potenciales sorprendivos que no quiere que sorprendan a su negocio (Por ejemplo: nuevos competidores y tecnologías, alianzas, adquisiciones, cambios regulatorios...)

2.1 ¿Conoce de acciones de los competidores sobre algún proceso de la cadena de valor?

2.2 ¿Cuáles?

3-Elementos clave en el mercado del negocio. (Por ejemplo: competidores, clientes, inversores, proveedores, reguladores).

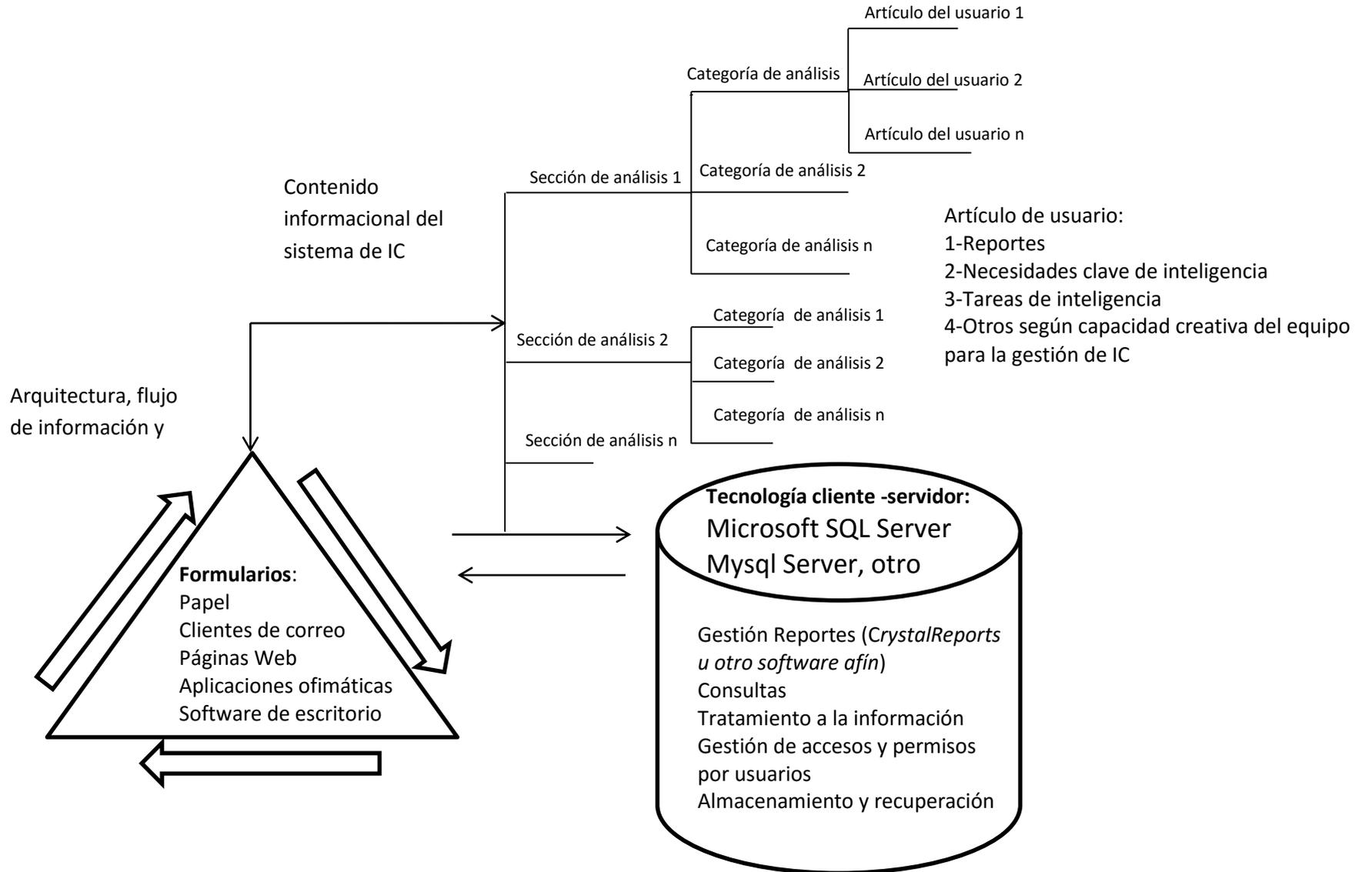
3.1 Identifique aquellos actores del mercado que a su juicio la organización debe entender y seguir.

3.2 ¿Que sería oportuno investigar de estas dimensiones identificadas?

Anexo 16 Formulario para la recolección de necesidades de información

Análisis dinámico cuantitativo								Prioridad		
Código	Necesidad clave de inteligencia	CPRC	TES	FER	ERE	ARID	ARIT	Débil 0,1-0,3	Medio 0,4-0,7	Elevado 0,8-1
Decisiones de negocios y tópicos táctico-estratégicos										
1										
2										
n										
Tópicos de alerta temprana										
1										
2										
n										
Tópicos de competidores										
1										
2										
n										
Observaciones necesarias:										
Por necesidad clave de inteligencia							A nivel general			
Decisiones de negocios y tópicos táctico-estratégicos										
Tópicos de alerta temprana										
Tópicos de competidores y grupos estratégicos										

Anexo 17 Esquema de comunicación del sistema de IC basado en la gestión de contenidos



Anexo 18: Instrumento para la recogida de información referente al análisis contextual de la organización

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para el desarrollo del diagnóstico estratégico del negocio x con vistas a cumplir los objetivos para el periodo x y mejorar la gestión en los planos interno y externo. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo				
A continuación liste a su juicio las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en el negocio "x"		Nivel de influencia		
		Débil 0,1-0,3	Moderada 0,4-0,7	Elevada 0,8-1
Manifestación de Debilidad				
1.				
2.				
n				
Manifestación de Fortaleza				
3.				
4.				
n				
Manifestación de Oportunidad				
1.				
2.				
n				
Manifestación de Amenaza				
1.				
2.				
n				
Análisis dinámico cualitativo				
Ofrezca una puntuación general de la posición competitiva del negocio en el entorno				
Ofrezca una puntuación general de la situación interna del negocio				
Brevemente, qué sugerencias podría aportar desde su experiencia para lograr una mejor gestión del negocio en relación a:				
1	Las debilidades			
2	Los fortalezas			
3	Las oportunidades			
4	El destino en general (Sería útil que plasmara en el juicio su visión (actual) y expectativas (futuro) en relación a cada ítem)	1-Comunidad local		
		2-Administración pública		
		3-Proveedores		
		4-Flujos turísticos		
		5-Recursos turísticos		
		6-Sectores industriales, organizaciones empresariales y competidores		

Anexo 19 Instrumento para la obtención de información de los grupos estratégicos del negocio

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales para el desarrollo análisis de los grupos estratégicos del negocio x, con vistas a cumplir los objetivos para el periodo x-y y mejorar el conocimiento del entorno competitivo. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo				
A continuación liste y pondere a su juicio los competidores vigentes en el mercado de su negocio en los planos:		Nivel de influencia		
		Débil	Medio	Elevado
		0,1-0,3	0,4-0,7	0,8-1
Local (Grupo estratégico I)				
1				
2				
n				
Nacional (Grupo estratégico II)				
1				
2				
n				
Regional (Grupo estratégico III)				
1				
2				
n				
Internacional (Grupo estratégico III)				
1				
2				
n				
Análisis dinámico cualitativo				
Qué dimensiones de vigilancia propone, por grupo estratégico (para la gestión del negocio en general y su función en particular)				
Grupo estratégico I		Prioridad (según escala al inicio)		
1				
n				
Grupo estratégico II		Prioridad (según escala al inicio)		
Grupo estratégico III		Prioridad (según escala al inicio)		
1				
n				
Grupo estratégico IV		Prioridad (según escala al inicio)		
1				
n				

Anexo 19.1 Estimado analista, las estrategias de desarrollo competitivo (EDC) son aquellos métodos utilizados por los competidores para ganar en ventaja competitiva. Sírvase de señalar las EDC del competidor _____ que a su juicio aseguran su éxito.

Análisis dinámico cuantitativo					
Evalúe las EDC por grupo estratégico y agregue otras de interés y sus categorías de medición					
(Grupo estratégico Local - competidor 1-n)					Observaciones
1	Estrategias competitivas prevalentes				
	Diferenciación	Diversificación	Especialización	Liderazgo costos-Calidad	
2	Manejo de la Gestión de la Innovación				
	Estrategias	Servicios		Productos	
3	Integración con centros de I+D+i				
	Débil (0 - 2)	Moderada (3)		Elevada (4-5)	
4	Gestión del ambiente del negocio				
	Ambiente integral	Ambiente mixto		Multiambiente	
5	Nivel de replicabilidad del producto y/o servicio				
	Difícilmente replicable	Poco replicable	Fácilmente replicable	Replicable	
6	Gestión de la acreditación& certificación				
	Gestión de la calidad	Gestión del Medio Ambiente	Certificaciones propias del modelo de negocio	Gestión de S.H.O	
7	Creación de alianzas				
	Proveedores	Marketing	Gerenciales	Franquicias	Competitivas
					Tecnológicas
8	Otras				

Anexo 20 Instrumento para explorar los factores claves del éxito del modelo de negocio

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para el análisis de los factores claves del éxito del modelo de negocio x en el turismo con vistas a potenciar las buenas prácticas y líneas de trabajo. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo			
A continuación liste y pondere los factores claves del éxito para el negocio (considere incluir entre su propuestas factoriales o dimensionales referentes a clientes, precios, promoción, distribución y procesos)	Nivel de influencia		
	Débil	Medio	Elevado
	0,1-0,3	0,4-0,7	0,8-1
Factor clave del éxito I:			
Dimensiones			
1			
2			
n			
Factor clave del éxito n :			
Dimensiones			
1			
2			
n			

Anexo 21 Instrumento para la recolección de información del macroentorno

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para el análisis de las fuerzas del macroentorno que impactan al sector del turismo con vistas a potenciar el conocimiento del entorno competitivo.

Análisis dinámico cuantitativo				
A continuación liste y pondere a su juicio las distintas manifestaciones del entorno del sector del turismo:		Nivel de influencia		
		Débil 0,1-0,3	Moderado 0,4-0,7	elevado 0,8-1
Manifestación en el plano económico				
1				
2				
n				
Manifestación en el plano político				
1				
2				
n				
Manifestación en el plano social				
1				
2				
n				
Manifestación en el plano medioambiental				
1				
2				
n				
Manifestación en el plano tecnológico				
1				
2				
n				
Análisis dinámico cualitativo				
Dinamicidad de innovación en productos servicios				
Aparición de tecnologías disruptivas				
Aparición de nuevos competidores				
Rivalidad entre competidores				
Poder de proveedores				
Poder de negociación de los clientes				
Brevemente, qué sugerencias podría aportar desde su experiencia para lograr una mejor gestión del negocio en relación a:				
Situación actual y prospectiva		Patrones actuales	Patrones futuros	
Que visión (actualidad) y expectativas (futuro) tiene en relación a la gestión del turismo como industria según los siguientes ítems	1-Comunidad local			
	2-Administración pública			
	3-Proveedores			
	4-Flujos turísticos			
	5-Recursos turísticos			

Anexo 22: Instrumento para recopilar información de contrainteligencia del negocio

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para el apoyo y potenciación de proceso de contrainteligencia del negocio. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo				
Proponga aspectos claves a proteger relacionados con la información a nivel de:		Nivel de influencia		
		Débil 0,1-0,3	Moderado 0,4-0,7	Elevado 0,8-1
Organización				
1				
2				
n				
Función organizacional que desempeña				
1				
2				
n				
2				
n				
Análisis dinámico cualitativo				
1-¿Conoce hechos de realización de inteligencia competitiva directa o indirecta y espionaje económico en perjuicio del nivel de desempeño y competitivo la organización?		Si		No
2-Enumérelos y descríbalos de forma sintética				

Anexo 22.1: Instrumento para recopilar información de contrainteligencia del negocio: detección de riesgos percibidos

Liste y pondere los riesgos a partir de su experiencia previa y según su visión (futuro) que en su opinión puedan incidir en el desempeño y competitividad de la organización) en las dimensiones siguientes:

		Probabilidad 1-4	Impacto potencial 1-5	Peso del riesgo Débil, moderado, elevado o crítico Probabilidad* Impacto potencial
Dimensión del mercado (Dm)				
1				
2				
n				
Dimensión informacional (Di)				
1				
2				
n				
Dimensión organizacional (Do)				
1				
2				
n				

Probabilidad	Real	4-Débil	8-Moderado	12-Elevado	16-Crítico	20-Crítico
	Posible	3-Débil	6-Moderado	9-Elevado	9-Elevado	15-Crítico
	Probable	2-Débil	4-Débil	8-Moderado	6-Moderado	10-Elevado
	Improbable	1-Muy débil	2-Débil	3-Débil	4-Débil	5-Moderado
		Muy débil	Débil	Moderado	Elevado	Crítico
		Impacto potencial				

Anexo 23 Reporte para la entrega de información de inteligencia

Estimado(a) colega:

Reporte general de inteligencia competitiva del negocio en el periodo				
Fecha de emisión:		Periodo de monitoreo:		
Niveles de aprobación: Gerente general () Jefe de división () Jefe de departamento () Usuario final ()			Nivel de influencia	
			Código De proceso	Código Necesidad de información
Recomendaciones estratégicas				
1				
2				
n				
Recomendaciones de alternativas decisionales				
1				
2				
n				
Respuesta a necesidades clave de inteligencia por cliente de la información				
1				
2				
n				
Variables de alerta temprana				
1				
2				
n				
Recomendaciones acerca de las fuerzas del entorno				
1				
2				
n				
Información de grupos estratégicos y competidores				
1				
2				
n				
Propuesta de líneas de mejora o innovación			Prioridad	Radio de acción
1				
n				

Anexo 24: Instrumento para el control e introducción de ajustes en el SGIC

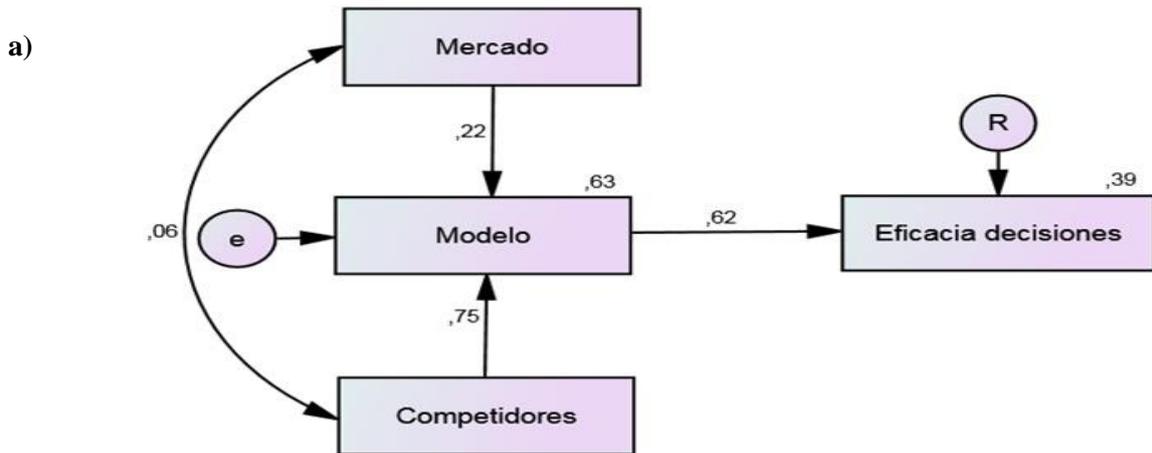
Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado por su capacidad demostrada y recomendaciones de pares empresariales, para explorar el estado de la gestión de IC y medir su impacto en la toma de decisiones y los resultados empresariales. Proponga ajustes, estrategias de mejora, actualización y adaptación. Cualquier aclaración o necesidad de conocimiento durante el proceso de llenado del instrumento sírvase de localizarnos.

Análisis dinámico cuantitativo				
Evalúe la utilidad del sistema de inteligencia competitiva instalado en el negocio durante el periodo x:		Nivel de utilidad		
		Débil	Moderada	Elevada
		0,1-0,3	0,4-0,7	0,8-1
A nivel de organización para :				
1	La toma de decisiones			
2	La cumplimentación de los objetivos			
3	La consecución de la estrategia general o maestra			
4	La consecución de la estrategia competitiva vigente en el periodo			
5	La potenciación de recursos y capacidades de la entidad			
6	El nivel competitivo de la organización			
7	La capacidad de respuesta frente a los eventos del entorno			
8	La gestión de la innovación			
9	El conocimiento del entorno			
10	El aprendizaje organizacional			
A nivel de función departamental:				
1	La toma de decisiones			
2	La cumplimentación de los objetivos			
3	La gestión de los procesos			
4	Los resultados departamentales			
5	La gestión de la innovación			
6	El conocimiento de la actividad			
Con relación a la operación del SGIC identifique barreras el desempeño sistema de gestión de IC				
1				
Proponga, liste y pondere estrategias de ajuste para:		Nivel de prioridad		
Potenciar a los procesos que componen el sistema de gestión de inteligencia competitiva		Baja	Media	Elevada
		0,1-0,3	0,4-0,7	0,8-1
1				
n				
Mejorar las salidas y entradas del propio sistema de inteligencia competitiva en relación a las dimensiones estratégicas, tácticas y operativas de la organización tanto en el plano de las necesidades de esta como desde el punto de vista de sus resultados.				
1				
n				
De _____ decisiones tomadas en su área con relación a objetivos en los que interviene el cuantifique				
Cumplen con los objetivos y necesidades emitidas _____		No Cumplen _____		
Decisiones paralizadas por análisis _____		Observaciones (Escriba detrás)		

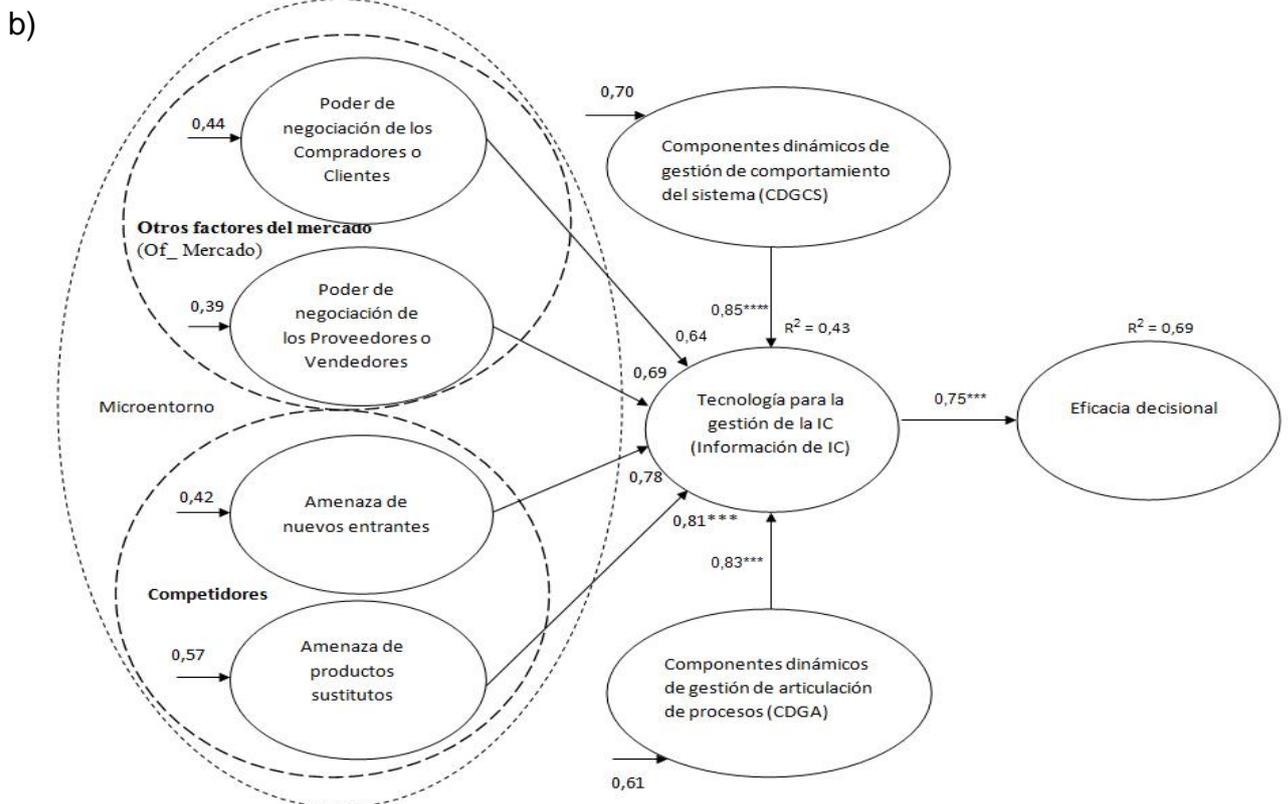
Anexo 25: Resultados obtenidos durante ensayos de simulación del modelo propuesto mediante el software SPSS Amos 18.0.0.

Se les envía información sobre la propuesta teórica a 57 expertos en IC. LA opinión de los mismos sobre el peso de los componentes del modelo permite cargar la simulación y luego evaluar su varianza como se describe en las figuras a y b.



		Estimate	S.E.	C.R.	p
Modelo	<--- Of_Mercado	,266	,190	1,401	,161
Modelo	<--- Competidores	,681	,144	4,731	***
Eficacia_Dec	<--- Modelo	,981	,318	3,086	**

Minimum was achieved Degrees of freedom = 2
Chi-square = 4,433 Probability level = ,109



Anexo 26 Plan de desarrollo de las líneas de I+D+i a partir del monitoreo de factores externos e internos del negocio

Fuente: Adaptación del autor a partir de plan de implementación de la investigación en la entidad

Factor	#	Líneas de I+D+i (factores $\geq 0,8$)	T. est. Desarroll.		Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)	Responsables	
			Diagin.	Impr.		Incidencia directa	transversal
Debilidades IC cooperativa-ofensiva	1	1)Desarrollar el sistema de IC de la empresa	3 m	8 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio,2) Servicios Técnicos,3) Gest. Comercial,	
	2	2)Investigar y desarrollar estrategias de diferenciación	3m	8m			
	3	3)Negociar el nivel de autonomía con la casa matriz para flexibilizar precios y gestionar los proveedores y la promoción	3 m	-			
	4	4)Desarrollar estrategias de fidelización de clientes	2m	8 m			
	5	5)Mejorar la acreditación nacional e internacional	3 m	2 a			
	6	6)Desarrollar estrategias de posicionamiento en medios audiovisuales	3m	7 m			
	7	7)Mejorar la adaptación de la oferta en relación a la demanda	3 m	6 m			
Fortalezas IC Ofensiva	8	1) Desarrollar la innovación en lo relativo a la inclusión de los valores histórico culturales en el servicio y los productos	3 m	8 m	Expint y ext, gobierno local y nacional, CITMA Universidad, Formatur, Delegación, MINTUR,MINSAP	Gestión Comercial, 2) Logística,3) Inversiones, Desarrollo y Negocio	Gestión Económica y financiera Gestión de la calidad
	9	2)Potenciar en la imagen de los restaurantes la higiene tanto en el servicio directo como en relación con las facilidades	3 m	1 a			
	10	3) Gestionar el talento humano en función de la competitividad	2 m	8 m			
Oportunidades IC ofensiva	11	1)Estudiar el posicionamiento y visibilidad la cadena de restaurantes en los mercados de Reino Unido, Canadá y Alemania, Rusia y México	4 m	8 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio,2) Gest. Comercial	Desarrollo y gestión del Capital Humano Defensa y Control Interno
	12	2) Desarrollar ofertas especializadas para los mercados Reino Unido, Canadá y Alemania, Rusia y México,	3 m	7 m			
	13	3) Convertir las ofertas en sistemas de experiencias	3 m	7 m			
	14	4) desarrollar restaurantes temáticos alrededor de la actividad del golf	3 m	6 m			
	15	5) Analizar insertar la imagen de la cultura cubana y la historia culinaria	4 m	6 m			
Amenazas IC defensiva y vigilancia	16	1) Potenciar la vigilancia sobre la competencia	4 m	7 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1)Servicios Técnicos 2) Inversiones, Desarrollo y Negocio 3) Control Interno	
	17	2) Mecanismos para mejorar el nivel de autonomía y flexibilidad	4 m	8 m			
	18	3) Vigilar las tecnologías disruptivas	3 m	6 m			
	19	4) Estudiar cómo minimizar las amenazas de la temporada ciclónica	3 m	6 m			
	20	5) Analizar oportunidades competitivas que brinda la crisis económica	4 m	7 m			
	21	6) Generar innovaciones en el servicio que diferencien los restaurantes de la cadena y colaborar con otras instituciones del destino para equilibrar las asimetrías de los atractivos foráneos.	4 m	9 m			

Anexo 27 Plan de implementación de líneas de I+D+i producto del monitoreo del macroentorno
Fuente: Adaptación del autor a partir de plan de implementación de la investigación en la entidad

Factor	#	Líneas de I+D+i estratégicas basadas en necesidades globales del negocio (factores $\geq 0,8$)	T. est. Desarroll.		Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)	Responsables	
			Diag. inic.	Implementación		Incidencia directa	Incidencia transversal
Económico	1	1) Mejorar la capacidad de transferencia tecnológica	3 m	2 a	Expertos internos y externos, ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio, 2) Servicios Técnicos, 3) Gest. Comercial,	Gestión Económica y Financiera Gestión de la calidad Desarrollo y gestión del Capital Humano Defensa y Control Interno
	2	3) Mejorar la capacidad informacional	4m	1 a			
	3	3) Mejorar competitividad (productos, servicios y estrategias)	3 m	1 a			
Político-Legal	4	1) Aprovechar a favor el poder de economías emergentes y el crecimiento de China	2 m	1 a	Expertos internos y externos Gobierno local y nacional, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR, MINSAP	Gestión Comercial, 2) Defensa y Control Interno 3) Logística, 4) Inversiones, Desarrollo y Negocio	
	5	2) Fortalecer la seguridad de los clientes	3 m	1 a			
	6	4) Estudiar la oportunidad de atraer y facilitar la inversión	2 m	8 m			
Social	7	1) Estudiar cómo aprovechar los cambios en paradigmas culturales, sociales, sexuales y de género en favor del negocio	4 m	1 a	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio, 2) Gest. Comercial	
	8	2) Crear experiencias satisfactorias según los tipos de mercados y clientes	4 m	1 a			
	9	5) Estudiar la forma de integrar los clientes a experiencias y viceversa	4 m	1 a			
Medioambiente	10	1) Analizar mecanismos para integrar la protección medioambiental a la imagen y dinámica del negocio	4 m	2 a	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Servicios Técnicos 2) Inversiones, Desarrollo y Negocio	
	11	2) Desarrollar los servicios y productos sobre la base de la sostenibilidad y la sustentabilidad	4 m	1 a			
Tecnológico	12	1) Analizar las tendencias y marcos de aplicación de las tecnologías para restaurantes con el objetivo de: a) mejorar el servicio, b) integrar la experiencia y necesidades del cliente con el propio servicio	3 m	8 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Servicios Técnicos 2) Gest. Comercial	
	13	2) Analizar mecanismos para utilizar las Tics en favor de la comercialización y el posicionamiento del negocio	3 m	8 m			

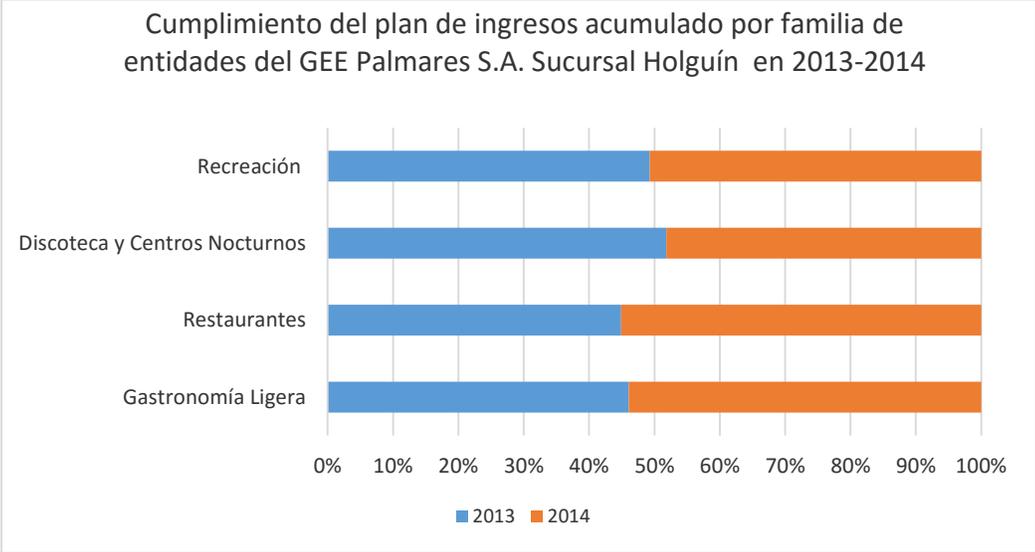
Anexo 28 Plan de implementación de líneas de I+d+i con relación a los FCE

Fuente: Adaptación del autor a partir de plan de implementación de la investigación en la entidad

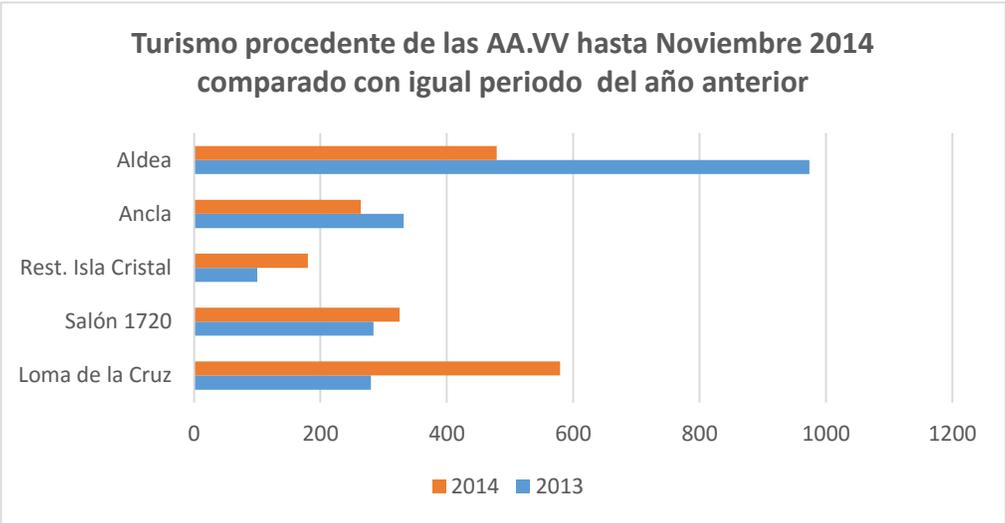
Factor Clave	#	Líneas de I+D+i por factor clave del éxito (factores $\geq 0,8$)	T. est. Desarroll.		Entidades relacionadas (Demanda de conocimiento y apoyo)	Incidencia directa	Incidencia transversal
			Diag. inic.	Implementación			
creación de ambientes físicos y psicológicos	1	1)Mejorar posicionamiento físico de las instalaciones	3 m	8 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio,2) Servicios Técnicos,3) Gest. Comercial,	Gestión Económica y Financiera Gestión de la calidad Desarrollo y gestión del Capital Humano Defensa y Control Interno
	2	2) Mejorar diseño físico y psicológico de la instalación	3m	8m			
	3	3)Potenciar la higiene en los procesos	3 m	-			
	4	4) Mejorar la cantidad y calidad de facilidades	2m	8 m			
	5	6) Trabajar en la apariencia y estilo del staff	3 m	2 a			
gestión de la responsabilidad social y empresarial I	8	1) Potenciar la capacidad de manejo de crisis	3 m	8 m	Expertos internos y externos Gobierno local y nacional, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR,MINSAP	Gestión Comercial, 2) Logística,3) Inversiones, Desarrollo y Negocio	
	9	2) Potenciar prácticas ecológicas	3 m	1 a			
	10	3)Potenciar la seguridad (bioseguridad incluida)	2 m	8 m			
		4) Valores que se transmiten en el staff,	2 m				
		5) Influencia en la comunidad	2m	8m			
la orientación del servicio a la experiencia e imaginario del cliente	11	1) Gestión del entretenimiento	4 m	8 m	Expertos internos y ext ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1) Inversiones, Desarrollo y Negocio,2) Gest. Comercial	
	12	2) Fusión cultural culinaria (étnica e internacional),	3 m	7 m			
	13	3) Hacer sentir al cliente parte de una historia	3 m	7 m			
	14	4) Personalización del servicio	3 m	6 m			
habilidad y agilidad en el plano de la gestión	16	1) Dinamismo en la innovación	4 m	7 m	Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1)Servicios Técnicos 2) Inversiones, 3)Desarrollo y Negocio 4) Control Interno	
	17	2) Logro de la calidad total	4 m	8 m			
	18	3) Creatividad en el servicio	3 m	6 m			
	19	4) Relación con los proveedores	3 m	6 m			
	20	7) Estrategias de ganancia y retención de clientes	4 m	7 m			
	21	6) Flexibilidad	4 m	9 m			
	22	8) Habilidad de posicionarse en internet					
	23	8) reclutamiento					
	24	9) habilidad de posicionarse en las mentes de los clientes					
flexibilidad en la formulación y ajuste de las estrategias	25	1)Estrategias determinantes del consumo a nivel psicológico			Expertos internos y externos ANEC, Universidad, Formatur, CITMA, Delegación MINTUR	1)Ápice estratégico de los restaurantes y grupo 1) Inversiones, Desarrollo y Negocio	
	26	2) análisis del entorno					
	27	3) estrategias adaptativas para el uso de atractivos culturales e históricos en el servicio					

Anexo29 Indicadores económico-financieros y comerciales del GEE Palmares S.A. Sucursal Holguín¹ y su relación con las métricas del SGIC propuesto

Al cierre de noviembre del 2014, los ingresos en CUC por familia de entidades del grupo están por encima de lo planificado, con una variación positiva en rubros como la gastronomía ligera, restaurantes y recreación; se decrece con relación a ventas por concepto de centros nocturnos:



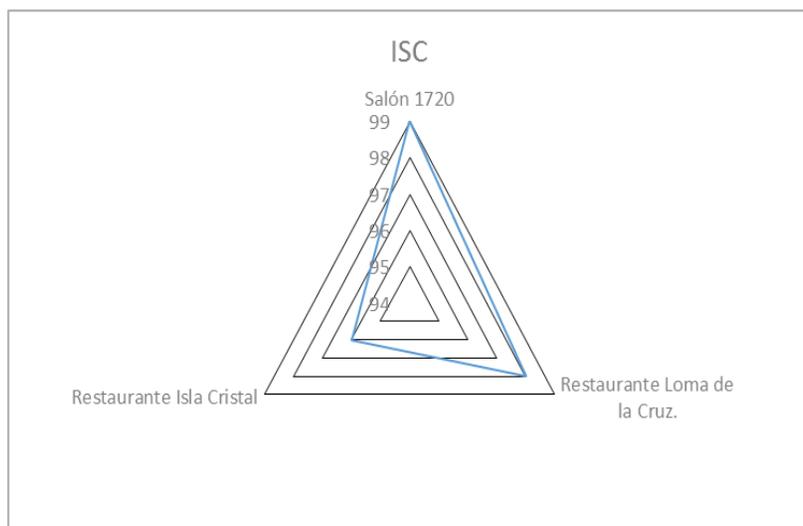
En Noviembre de 2014 comparado con periodo similar del año anterior, aumentan ligeramente las operaciones y relaciones con Agencias de Viajes, en esta etapa comienza un crecimiento para la mayoría de la familia de restaurantes:



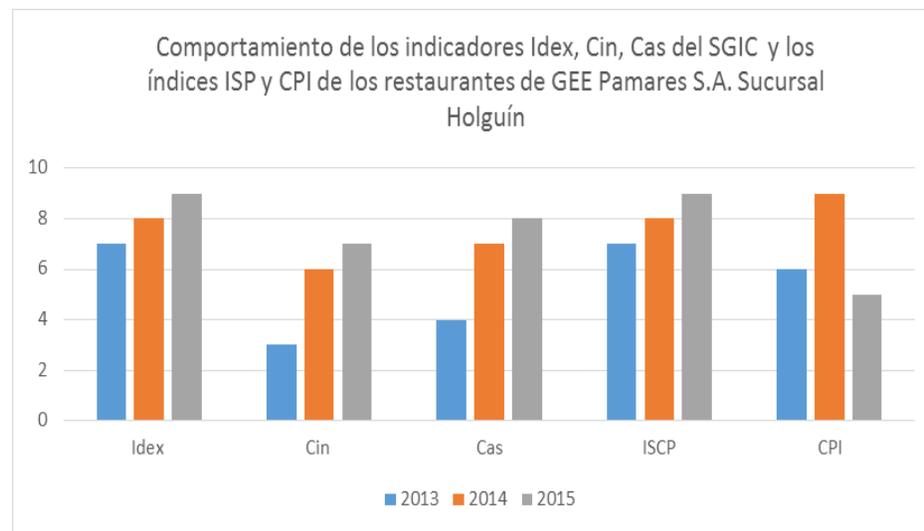
¹ Por acuerdo con el ápice estratégico y para evitar riesgos éticos se decidió no publicar los valores de los indicadores económico financiero en el informe pero si mostrar su comportamiento por medio de grafos

Anexo 29 (continuación)

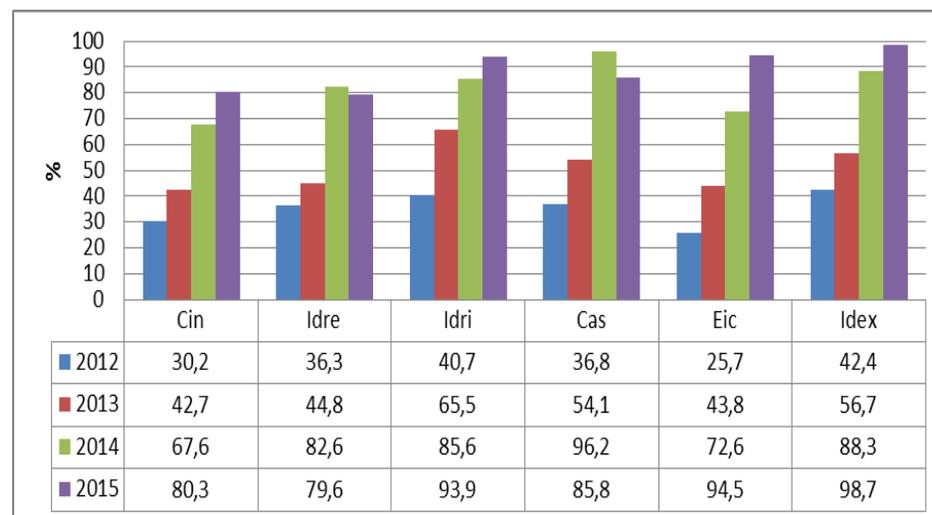
Hasta el mes de Noviembre de 2014 los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes son favorables con relación con 2013, el índice de percepción de la calidad del servicio (IPCS) presenta un crecimiento total del 4 % sobre lo planificado.



Hasta el mes de Mayo de 2015 indicadores como el Idex, in y Cas tienen un crecimiento sostenido con relación a indicadores utilizados en la gestión de la entidad como el ISCP y el Cpi, lo que se confirma mediante la aplicación de la correlación de Spearman para sus resultados normalizados (anexo 30):



Evolución de una muestra de seis indicadores entre 2012-2015



Anexo 30 Correlación de Pearson realizada mediante el paquete IBM Spss V19, entre los indicadores normalizados del SGIC y de resultados económico-financieros y comerciales utilizados en la familia de entidades analizadas, los datos se asumen las medias del año de observación del caso de estudio del GEE Palmares SA Sucursal Holguín.

Correlations

		Idex	Idi	Cin	ISCP	Cas	Ido	Idre	Eic	Idm	Irc	Idri	Cpi
Idex	Pearson Correlation	1	,521**	1,000**	,898**	,898**	,295	,554**	1,000**	,521**	1,000**	,521**	1,000**
	Sig. (2-tailed)		,009	,000	,000	,000	,161	,005	,000	,009	,000	,009	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Idi	Pearson Correlation	,521**	1	,521**	,384	,384	-,189	,092	,521**	1,000**	,521**	1,000**	,521**
	Sig. (2-tailed)	,009		,009	,064	,064	,377	,668	,009	,000	,009	,000	,009
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Cin	Pearson Correlation	1,000**	,521**	1	,898**	,898**	,295	,554**	1,000**	,521**	1,000**	,521**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000	,000	,161	,005	,000	,009	,000	,009	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
ISCP	Pearson Correlation	,898**	,384	,898**	1	1,000**	,519**	,684**	,898**	,384	,898**	,384	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,000		,000	,009	,000	,000	,064	,000	,064	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Cas	Pearson Correlation	,898**	,384	,898**	1,000**	1	,519**	,684**	,898**	,384	,898**	,384	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,000	,000		,009	,000	,000	,064	,000	,064	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Ido	Pearson Correlation	,295	-,189	,295	,519**	,519**	1	,797**	,295	-,189	,295	-,189	,295
	Sig. (2-tailed)	,161	,377	,161	,009	,009		,000	,161	,377	,161	,377	,161
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Idre	Pearson Correlation	,554**	,092	,554**	,684**	,684**	,797**	1	,554**	,092	,554**	,092	,554**
	Sig. (2-tailed)	,005	,668	,005	,000	,000	,000		,005	,668	,005	,668	,005
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Eic	Pearson Correlation	1,000**	,521**	1,000**	,898**	,898**	,295	,554**	1	,521**	1,000**	,521**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,161	,005		,009	,000	,009	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Idm	Pearson Correlation	,521**	1,000**	,521**	,384	,384	-,189	,092	,521**	1	,521**	1,000**	,521**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,009	,064	,064	,377	,668	,009		,009	,000	,009
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Irc	Pearson Correlation	1,000**	,521**	1,000**	,898**	,898**	,295	,554**	1,000**	,521**	1	,521**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,161	,005	,000	,009		,009	,000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Idri	Pearson Correlation	,521**	1,000**	,521**	,384	,384	-,189	,092	,521**	1,000**	,521**	1	,521**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,009	,064	,064	,377	,668	,009	,000	,009		,009
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Cpi	Pearson Correlation	1,000**	,521**	1,000**	,898**	,898**	,295	,554**	1,000**	,521**	1,000**	,521**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,161	,005	,000	,009	,000	,009	
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo 31 Continuación del análisis del segmento de restaurantes del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA Sucursal Holguín según plan de marketing 2013-2014

Palmares como empresa dedicada a la prestación de servicios de restauración y recreación en la ciudad de Holguín, Banes, Freyre y Antilla, posee una amplia cartera de producto. Para un mejor estudio de los mismos, se agruparon por línea de negocio. En el caso de la restauración se encuentran los restaurantes y la gastronomía ligera. En la ciudad de Holguín se cuenta con tres especializados en comida nacional e internacional estos son: "Loma de la Cruz", Restaurante "Isla Cristal" y "Salón 1720". En el polo de Guardalavaca se existen dos, uno especializado en comida del mar e internacional "El Ancla" y el otro "Aldea Taína" que ofrece platos típicos del lugar. Estas entidades poseen una política de gestión de la calidad documentada, con objetivos cuantificados. Se mide periódicamente el índice de satisfacción de los clientes satisfacción para valorar su percepción de las instalaciones, la calidad y variedad de las ofertas gastronómicas, condiciones higiénicas.

- Salón 1720: Se encuentra ubicado en el casco histórico de la ciudad de Holguín. El inmueble posee una arquitectura ecléctica y una imagen propia que lo caracteriza, lo identifica y lo distingue coherentemente con sus servicios y las exigencias de los diferentes segmentos del mercado que atiende. Recientemente fue reparado rediseñada su oferta gastronómica y recreativa, alcanzando a partir de ello niveles de ingresos significativos. Cuenta con la mejor cava de vino de la ciudad "Reina Victoria", un salón con capacidad para 20 plazas, el Bar Marañón y la Terraza "El Jigüe", que se emplea como área recreativa al aire libre (capacidad para 90 personas) para espectáculos culturales. Actualmente este restaurante se encuentra en el proceso de categorización. En el año 2013 se atendieron 3358 pax procedente de las AAVV, 238 clientes más que en el año anterior.
- Restaurante Loma de Cruz: Su diseño constructivo y mobiliario tiene un estilo campestre, al igual que el área del Salón, la cual no tiene paredes, solo barandas, posibilitando una vista libre y panorámica hacia la ciudad, convirtiéndose en un mirador. Tiene una capacidad de 60 personas. Las principales limitaciones que tiene son el acceso y la carencia de un sistema de suministro de agua, lo que en ocasiones, incide sobre el servicio. Los niveles de ingresos son muy bajos. El 98,6 % de los clientes son movidos por las AAVV. En el año 2013 se atendieron 5068 clientes provenientes de estas, 52 pax más que en el 2012, sin embargo, no fue suficiente para cumplir su plan de ingresos.

- Isla Cristal: Posee un salón muy amplio con una capacidad para 70 plazas. A parte del servicio de almuerzo y cena, presta servicio y alquiler de local para bodas, quince y otras celebraciones, así como servicio a dietas Mintur y clientes terceros. Sus clientes son movidos fundamentalmente por las AAVV. Sin embargo, sus ingresos son muy bajos, ya que a pesar de encontrarse ubicado en el centro de la ciudad de Holguín, su principal limitación para su comercialización es el acceso, ya que se encuentra ubicado en una cuarta planta y no cuenta con elevador, esto dificulta acceder al mercado de la tercera edad, que es precisamente el que llega fundamentalmente al destino. En el año 2013 se atendieron 3358 clientes procedentes de las AAVV, 238 más que en el año anterior, pero insuficiente para cumplimentar su plan de ingresos.
- Ancla: Se encuentra ubicado en la playa Guardalavaca, su oferta fundamental son los mariscos, aunque también cuenta con otros platos de la carta internacional. Tiene una capacidad de 30 personas, con posibilidad de acondicionamiento hasta 60 plazas y posee un ambiente acogedor y tranquilo. La principal limitación es el acceso. El nivel de ingreso es medio, depende fundamentalmente de los clientes movidos por las AAVV y de la contratación a terceros (MARLIN). Sin embargo, en la actualidad se encuentra explotando el servicio de alquiler para bodas y otras celebraciones, lo que le está reportando significativos ingresos. En el año 2013 se atendieron 5864 clientes procedentes de las AAVV, 426 menos que en el año anterior.
- Aldea Taína: tiene una capacidad para 60 plazas, su oferta fundamental se basa en platos típicos como el Jabalí Escondido, Pollo Encomendero y Frijoles dormidos, para los cuales cuentan con vajilla especializada que simulan las empleadas por los primeros habitantes de Cuba. El mobiliario y la decoración coinciden con el momento histórico que se desea recrear. Sus ingresos son medios, aun cuando de todos los restaurantes es el que más clientes emitidos por las AAVV recibe. Un elemento relevante es que dentro de este producto es el que tiene más bajo los costos de gastronomía, lo que le permite obtener mayores utilidades. En el año 2013 se atendieron 12017 clientes procedentes de las AAVV, 830 menos que en el año anterior.

Anexo 32 Glosario referencial de términos empleados

Proceso: Conjunto de actividades que utilizan recursos, materiales y procedimientos para transformar elementos de entrada en elementos de salida. (ISO 9000,2000)

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO 9000,2000)

Administración: Un proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos (Stoner, 1995).

Necesidad clave de inteligencia: Tópicos críticos para los decisores de las organizaciones en relación con la toma de decisiones. (Muller,2003)

Tarea de inteligencia: Proceso de gestión que se desarrolla para satisfacer los objetivos departamentales o de la empresa (Herring,1999)

Responsabilidad social: Se asume el concepto de la ISO 26000: “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético”.

Desarrollo sustentable: Necesidad política mundial frente al consumismo y capacidad de depredación y deterioro ambiental. (ONU: Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1983)

Desarrollo sostenible: Proceso destinado a satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer a su vez sus propias necesidades. (Brundtland Report ,1987)

Eficacia: Es la relación entre objetivos y resultados bajo condiciones ideales, el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos (Bouza, 1999;Mokate, 2001).

Eficiencia: Es la relación entre recursos y resultados, el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo de recursos posible (Bouza, 1999 ; Mokate, 2001).

Microsoft SQL server: Sistema de gestión de bases de datos desarrollado por Microsoft.

Crystalreports: Sistema de inteligencia de negocios y desarrollo de reportes desarrollado por SAP AG.

Estrategias de desarrollo competitivo (EDC): Métodos utilizados por los competidores para potenciar su ventaja competitiva

Experto (en modelo de negocio): persona seleccionada por sus capacidades y experiencia con relación al modelo de negocio. Puede o no formar parte de la cadena de valor de la entidad.

Actor del negocio: persona que participa en alguna de las dimensiones de la cadena de valor de una entidad en un modelo de negocio x, de esta manera los inversores o socios externos constituyen parte del universo de actores.

Factor crítico de éxito (FCE): "Los factores críticos del éxito son una serie de cosas que necesitan ir bien para asegurar el éxito de un gerente o una organización, y, por lo tanto representan aquellas aéreas de gestión empresarial, a las que deben ser dadas especial y continua atención para lograr un alto rendimiento. Los factores críticos del éxito incluyen cuestiones vitales para las actividades de funcionamiento actuales y para su futuro éxito". Son temporales y subjetivos, están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren. Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo (Rockart, 1979)

Bibliometría (Bibliometrics): Evaluación cuantitativa de la literatura, describe el impacto de la investigación y la institucionalización de la misma.

Cibermetría: Se dedica al análisis cuantitativo de los contenidos digitales (incluye redes internas y externas de las entidades), especialmente de aquellos relacionados con el proceso de generación y comunicación académica del conocimiento científico (Orduña, 2012, 2014). En el caso de la tesis se ubica a competidores en el modelo de negocio de la restauración orientada a los flujos turísticos, mediante indicadores clásicos en esta tipología de análisis como: tamaño presencial en la red, mención en sitios de alta referencia dentro del modelo de negocio, la publicidad en prensa escrita, radio y televisión. Se explora la preponderancia de competidores en estrategias, productos, servicios, procesos y las EDC que asumen a partir de las manifestaciones del entorno.

Dinámico:(en el contexto de la gestión empresarial): según Menguzzato y Renau (1995), cuando se reúnen condiciones como la intensidad, la frecuencia y velocidad. En la investigación se utiliza esta aproximación para la conformación del Idn.

PUBLICACIONES DEL AUTOR SOBRE LOS TEMAS TRATADOS EN LA INVESTIGACIÓN

1. Batista, C. R., & Velázquez, R., Díaz, C, Pupo, & R (2015). **Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo.** *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. vol. 23 N° 4, 2015, pp. 540-555. **(Grupo I MES -SCOPUS)**
2. Batista Matamoros, C. R., Ronda Pupo, G. A., Torres Domínguez, Y., & Escalona Betancourt, R. (2012). **Evaluación de la visión y las expectativas de los actores de un destino turístico: Caso de estudio Destino Holguín, Cuba.** *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 235-250. **(Grupo II MES -Scielo)**
3. Ronda-Pupo, Batista-Matamoros, Dominguez-Taño y Ronda-Hernández, 2012. **Cambios en la estructura intelectual de la investigación sobre temas de dirección en Cuba: un análisis de co-palabras de Folletos Gerenciales 1997-2009.** *Revista Anales de Investigación*, 8(9), 111-120. **(Grupo III MES - Redalyc)**
4. Batista, C. (2011). **La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación.** *Horizonte Turístico*, 5 (6), 12-18. **(Grupo IV MES –Certificado CITMA)**
5. Escalona, R & Batista, C. (2011). **Propuesta de Perfiles de los Turistas de Canadá en el Destino Holguín,** *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 2 (4), 22-37. **(Grupo III MES – DOAJ)**
6. Escalona, R & Batista, C. (2011). **PERFIL DE LOS TURISTAS NACIONALES DEL MERCADO INTERNO EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN HOLGUÍN,** *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4 (11), 13-28. **(Grupo III MES – DOAJ)**
7. Escalona, R & Batista, C. (2011). **ESTRATEGIAS PARA UN MERCADO EMISOR DE UN DESTINO TURÍSTICO: APLICACIÓN PARA EL MERCADO EMISOR REINO UNIDO EN EL DESTINO HOLGUÍN,** Universidad de Málaga, ISBN-13: 978-84-694-1665-5, Doi: 11/2482. **(Libro)**

Eventos

1. Escalona Betancourt R., Batista, Matamoros C.R. (2010). Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido del Destino Turístico Holguín. **9na Conferencia Científica Internacional. UNICA 2010.** Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Avila.
2. Batista, Matamoros C.R, Escalona Betancourt R., Ronda Pupo G.A. (2011). Estrategias para el mercado emisor canadiense en el Destino Turístico Holguín. **V Conferencia Científica Internacional.** Universidad de Holguín.

3. Escalona Betancourt R., Batista, Matamoros C.R. Perfil de los turistas nacionales del mercado interno en la Agencia de Viajes CUABANACAN Holguín (2011). **V Convención Científica Internacional**. Universidad de Matanzas.
4. Batista, Matamoros C.R (2011). La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información y el conocimiento. **III Taller de Gestión de Información y el Conocimiento**. CIDTUR.
5. Batista, Matamoros C.R (2008). El plan de gestión del conocimiento y los sistemas de gestión de contenidos, herramientas para la dirección de entidades del turismo. **III Simposio territorial de calidad en el turismo**. FORMATUR.
6. Batista, Matamoros C.R (2008). Contribuciones de la inteligencia competitiva con la gestión empresarial de empresas turísticas. **Taller de Gestión Empresarial sobre el desarrollo del sistema de dirección y gestión en empresas turísticas del MINTUR en Holguín**.
7. Batista, Matamoros C.R (2008). El sitio web del CIDTUR como herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el turismo. **XIII Taller Nacional de los responsables del sistema de información de FORMATUR**. FORMATUR.